

Suvi Ojalehto

AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU TYÖHYVINVOINNIN  
VÄLINEEKSI PAPPILANLAMMEN PALVELUKESKUKSESSA

Sosiaalialan koulutusohjelma  
2011

# AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU TYÖHYVINVOINNIN VÄLIL- NEEKSI PAPPILANLAMMEN PALVELUKESKUKSESSA

Ojalehto, Suvi  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
kesäkuu 2011  
Ohjaaja: Kivenmaa, Anne  
Sivumäärä:44  
Liitteitä: 6

Asiasanat: autonominen työvuorosuunnittelu, työhyvinvointi, projekti

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli autonomisen työvuorosuunnitteluun liittyvän projek-  
tin käynnistäminen ja kuvaaminen Pappilanlammen palvelukeskuksessa. Tehtävänäni  
oli kouluttaa henkilökunta autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteisiin ja olla mu-  
kana luomassa työyhteisöön yhteiset pelisäännöt ohjaamaan ja tukemaan autonomista  
työvuorosuunnittelua. Opinnäytetyön aikana toteutin seuranta- ja arviointia, jonka poh-  
jalta autonomista työvuorosuunnittelua muokattiin yhä toimivammaksi kokonaisuudeksi  
vastaamaan Pappilanlammen palvelukeskuksen henkilökunnan tarpeita.

Autonomisen työvuorosuunnittelun tarkoituksena oli tukea Pappilanlammen palvelu-  
keskuksen työntekijöiden työssä jaksamista, työhyvinvointia sekä työn ja vapaa-  
ajan yhteensovittamista. Opinnäytetyö toteutettiin Satakielen, Valkaman ja Toiskan vakina-  
isessa työsuhteessa oleville vuorotyötä tekeville työntekijöille.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään autonomista työvuorosuunnittelua, työaika-  
lakia, yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimusta, yksikön toimintaa sekä työhy-  
vinvoinnin käsitettä.

Opinnäytetyön keskeisin tulos on autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto Pap-  
pilanlammen palvelukeskuksessa.

Opinnäytetyössä kuvattiin autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvää käytännön  
toimintaa ja autonomisen työvuorosuunnittelun soveltamista kyseisen yksikön toimin-  
taan sopivaksi. Opinnäytetyö antaa mahdollisuuden laajentaa autonomisen työvuoro-  
suunnittelun käyttöä myös muihin Pappilanlammen palvelukeskuksen yksiköihin.

# AUTONOMIC WORK SHIFT PLANNING AS A TOOL FOR WELLBEING AT WORK IN PAPPILANLAMPI SERVICE CENTRE

Ojalehto, Suvi

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in bachelor of social services

Month june 2011

Supervisor: Kivenmaa, Anne

Number of pages: 44

Appendices: 6

Keywords: autonomic work shift planning, wellbeing at work, project

---

The aim of this study was to describe and put into practice an autonomic work shift planning project in Pappilanlampi service centre for elderly. The primary goal was to teach the staff the principles of autonomic work shift planning and secondly, to develop common rules for the work community to guide and support their implementing. Monitoring and assessment were carried out during the project in order to modify the principles of autonomic work shift planning whenever needed.

The goal of the autonomic work shift planning was to improve the staff's work contentment and wellbeing as well as to enable them to better coordinate their work and free time. The staff involved in this study was the permanently employed personnel working in shifts in three different wards of the service centre (Satakieli, Valkama and Toiska).

The concepts of autonomic work shift planning, working hours act, collective agreement for the private social service sector and wellbeing at work are discussed in the theoretical part of this study.

The main result of the project was the successful adoption of the autonomic work shift planning system in Pappilanlampi service centre.

This study sought to characterize the practical tasks of designing and developing work shift plans and, perhaps more importantly, their adaptation to suit the needs of a particular work community. The results may also enable the other units of Pappilanlampi service centre to adopt the system.

## SISÄLLYS

JOHDANTO .....	6
1 AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU.....	7
1.1 Reunaehdot ja työvuoroluettelo.....	8
2 TYÖHYVINVOINTI.....	9
2.1 Ergonominen työvuorojärjestelmä .....	11
3 PROJEKTI .....	11
4 PROJEKTIN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	13
5 PROJEKTIN TAUSTAA.....	14
5.1 Pappilanlammen palvelukeskus .....	15
5.2 Lähtötilanne.....	16
6 PROJEKTIN SUUNNITTELU.....	17
6.1 Vastuut .....	18
6.2 Projektin viestintä ja dokumentointisuunnitelma.....	18
6.3 Projektin seuranta.....	20
6.4 Projektin rajausta ja riskejä .....	21
7 PROJEKTIN ETENEMINEN JA AIKATAULU.....	23
8 AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU PAPPILANLAMMEN PALVELUKESKUKSESSA .....	26
8.1 Pelisäännöt ja niiden laatiminen.....	26
8.2 Työnjako .....	27
8.3 Työvuorolistojen suunnittelu autonomisesti .....	28
9 PROJEKTIPALAVERIT .....	30
9.1 Henkilökuntapalaveri 27.10.2010 .....	30
9.2 Henkilökuntapalaveri 1.12.2010 .....	32
9.3 Henkilökuntapalaveri 18.1.2011 .....	33
9.4 Henkilökuntapalaveri 24.2.2011 .....	34

10 KYSELYLOMAKKEIDEN TULOKSET .....	35
10.1 Kehittämisideoita ja ajatuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta.....	35
10.2 Kyselylomakkeen tulosten arviointia.....	36
11 PROJEKTIN ARVIOINTI JA PÄÄTTÄMINEN .....	39
LÄHTEET .....	42
LIITTEET .....	44

## JOHDANTO

Henkilöstö on sosiaali- ja terveydenhuollon strateginen voimavara ja toiminnan keskeinen menestystekijä, jonka hyvinvointiin tulee tulevaisuudessa panostaa yhä enemmän. Hyvinvoiva työyhteisö työskentelee osaavasti ja tuottavasti ja työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi, palkitsevaksi sekä elämän hallintaa tukevaksi (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön www- sivut 2010.). Työnantajien tulee tulevaisuudessa olla valmiita panostamaan henkilöstön hyvinvointiin yhä enemmän. Autonominen työvuorosuunnittelu on yksi keino tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Työhyvinvointi tulee nähdä työpaikoilla normaalina osana henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa (Vesterinen 2006, 30 ). Henkilöstöresurssien riittämättömyys tulee olemaan tulevaisuudessa haaste sosiaali- ja terveysalalla, jonka vuoksi alan houkuttelevuutta ja imagoa tulisi pyrkiä parantamaan erilaisin keinoin.. Työhyvinvoinnin on todettu tukevan innostuksen ja sitoutumisen syntymistä, mikä osaltaan parantaa yrityksen imagoa sekä haluttuna työpaikkana että tavoiteltavana yhteistyökumppanina (Ojala & Ahonen 2005, 69–70). Edellä esitetyt seikat tukevat opinnäytetyön aiheen ajankohtaisuutta, työelämälähtöisyyttä sekä tarvetta. Tulevaisuudessa on kehitettävä yhä enemmän keinoja, joilla voidaan lisätä hoiva- alan vetovoimaisuutta sekä jo hoivatyössä työskentelevien työhyvinvointia sekä työssä jaksamista.

Pappilanlammen palvelukeskuksen henkilökunta on kiinnostunut kehittämään työtään, joten innovatiivinen ja osaava henkilökunta on muutosprosessille hyvin merkittävä voimavara ja mahdollistaja. Henkilökunta oli jo ennen autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä kiinnostuneita työvuorosuunnitteluun vaikuttavista asioista. Kehittämistoiminnassa keskeistä onkin kaikkien osapuolten kiinnostus ja sitoutuminen kehittämiseen (Työterveyslaitoksen www- sivut 2010). Opinnäytetyössäni tulen myös kartoittamaan sitä, miten työntekijät kokevat autonomisen työvuorosuunnittelun vaikuttavan kokemukseen työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin parantaminen mielletään nykyään yksilökeskeisen toiminnan sijaan työyhteisökeskeiseksi toiminnaksi, jossa kehittämistoimet työhyvinvoinnin parantamiseksi suunnataan koko työyhteisölle (LAMK:n www- sivut 2010 ).

# 1 AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU

Autonomisella työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan yhteisöllistä työvuorojen suunnittelukäytäntöä. Jokainen työntekijä suunnittelee omat työvuoronsa yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin www- sivut 2010). Työvuorosuunnittelulle luodaan työyhteisössä yhteisesti sovitut pelisäännöt, jotka ohjaavat työvuorosuunnittelua tavoitteiden suuntaisesti. Suunnittelun reunaehtoina toimivat lisäksi TES, työaikalaki, paikalliset sopimukset sekä kyseisen yksikön toiminta.

Ennen autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä on tärkeää, että henkilökunta perehtyy työvuorosuunnitteluun vaikuttaviin tekijöihin sekä ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteisiin ja ymmärtävät vuorotyön työaikojen merkityksen hyvinvoinnilleen (Superin www- sivut 2010). Työntekijöiden on kyettävä hahmottamaan omat yksilölliset tarpeensa työvuorosuunnittelussa, lisäksi on kyettävä tarkastelemaan työvuorosuunnitelmaa yksikön ja koko työyhteisön toiminnan kannalta. Vastavuoroisuuden ja hyvien vuorovaikutustaitojen rooli korostuu, kun kyseessä on yhteisöllinen työvuorosuunnittelun tapa.

Työntekijän itsensä suunnittelemat työvuorot antavat työntekijälle mahdollisuuden parempaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen sekä omaa jaksamista tukevien, yksilöllisten vuorojen suunnitteluun ja näin olleen myös kokemus työhyvinvoinnista paranee. Työaika- autonomia antaa työntekijöille sekä vapauden että vastuun suunnitella työvuorojaan sekä vaikuttaa työvuorojen pituuteen, aamu- ilta- ja yövuorojen määriin sekä vapaiden rytmiin ja sijaintiin (Superin www- sivut 2011). Yksilöllisesti joustavat työaikajärjestelyt ottavat huomioon työntekijöiden työaikatoiveita, jotka vaihtelevat työuran eri aikoina (Työterveyslaitoksen www- sivut 2010). Autonomisen työvuorosuunnittelun on todettu vaikuttavan organisaatioiden toimintakulttuuriin yhteisöllisyyttä sekä vastuunottoa lisäävästi ja myös työyhteisön toiminnan ja ilmapiirin on todettu parantuneen autonomisen työvuorosuunnittelun myötä (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin www- sivut).

Yhteisöllinen työvuorojen suunnittelu ei ole vuorojen valikoimista tai sanelua eikä myöskään sitä, että henkilöstön toiveet toteutuvat sellaisinaan työvuorolistassa. Auto-

nominen työvuorosuunnittelu vaatii aina henkilökunnalta hyviä neuvottelutaitoja, joustamista sekä tekeillä olevan työvuorolistan muokkaamista. Tärkeää on muistaa, että työvuorosuunnittelun lähtökohtana ovat aina toiminnan tarpeet eli asiakkaat ja heidän laadukas ja hyvä hoitonsa (Kuntatyönantaja 5/2009.).

### 1.1 Reunaehdot ja työvuoroluettelo

Autonomisen työvuorosuunnittelun reunaehtoina toimivat työaikalaki, paikalliset sopimukset, yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus sekä yksikön toiminta. Työaika-direktiivi 2003/88/EY velvoittaa Euroopan unionin jäsenvaltioita. Työaikadirektiivillä vahvistetaan turvallisuutta ja terveyttä koskevat vähimmäisvaatimukset työajan järjestämistä varten, Suomen työaikalaki asettaa useassa kohdassa työaikadirektiiviä tiukemmat rajoitukset. Suomessa työaika säätelee yleinen työaikalaki 9.8.1996/605, jossa on määritelty työajan yleissäännös ja jaksotyöaika tietyille aloille sallittuna poikkeuksena. TAL eli työaikalaki säätelee minimistandardit vuorokausilevölle, yötyölle, keskimääräiselle viikkotyöajalle sekä vuosilomalle (Hakola & Kalliomäki- Levanto 2010,13; Hakola, Hublin, Härmä, Kandolin ym.2007, 12.).

Yksityisen sosiaalipalvelun alan työehtosopimus määrittelee mm. leistyöaika, toimitotyöaika, jaksotyöaika, työpäivän pidentämistä, vähimmäistyöaika, lepoaikoja koskevia asioita. Työaikalain 7 §:n tarkoittamassa jaksotyössä työtä voidaan teettää kalenteripäivän kaikkina tunteina sekä kalenteriviikon kaikkina päivinä ympäri vuoden. Jaksotyöaika noudatetaan ympäri vuorokauden toimivissa palveluyksiköissä kuten palvelutaloissa ja vanhainkodeissa. Vuorokaudessa säännöllinen työaika on päivävuorossa enintään 10 tuntia ja yövuorossa enintään 12 tuntia ja viikossa 38 tuntia 20 minuuttia. Jaksotyöaika on 114 h 45 min. / 3 viikkoa ja 229 h 30 min / 6 viikkoa.

Työvuoroluettelo on laadittava vähintään kolmeksi viikoksi kerrallaan ja saatettava työntekijöiden tietoon riittävän ajoissa, vähintään kuitenkin viikkoa ennen kunkin jakson alkamista. Työvuoroluettelon vahvistamisen jälkeen siihen ei saa enää tehdä muutoksia muuta kuin perustellusta syystä tai sopimalla työntekijöiden kanssa erikseen asi-



asta. Työvuoroluettelosta on käytävä ilmi työn alkaminen ja päättyminen sekä päivittäiset lepoajat.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on monen eri tekijän summa ja se on sekä yksilön että yhteisön kokemus (JHL:n www- sivut 2010 ). Siihen vaikuttavat mm. työntekijän terveys ja jaksaminen, työpaikan turvallisuus, hyvä työn hallinta, osallisuus, työilmapiiri sekä johtaminen. Työ itsessään on monille tärkeäksi koettu hyvinvoinnin osatekijä (Ojala & Ahonen 2005, 21 ). Myös perhe on yksi työhyvinvointia lisäävä resurssitekijä (Lampikoski, 2009, 113 ). Työhyvinvoinnin voidaan sanoa olevan ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa (Ojala ym. 2005, 28 ).

Vaikuttamismahdollisuus omiin työaikoihin on tärkeä työntekijän hyvinvointia tukeva osa. Työn hallinta, johon voidaan luetella kuuluvan mm. seuraavat asiat: työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työoloihin ja työn sisältöön sekä monipuolisuuteen, osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, sekä työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ovat osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta (Hakola ym. 2010, 49 ). Työhyvinvointi näkyy yksilöiden ja työyhteisöjen toiminnan sujumisena, osaamisen kehittymisenä sekä myönteisinä asenteina ja kokemuksina. Se näkyy sekä yksilön että koko työyhteisön yhteisenä positiivisena vireystilana (Ojala ym. 2005, 28 ). Tyytyväinen ja työstään innostunut sekä työssään hyvinvoiva työntekijä pystyy tuottamaan sellaisia laadukkaita palveluita, joihin asiakaskin voi olla tyytyväinen, minkä merkitys korostuu erityisesti hoiva- ja hoitotyössä (Sosiaali- ja terveysministeriön www- sivut 2011).

Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii sekä johdon, esimiesten että työntekijöiden yhteistyötä (Työterveyslaitoksen www- sivut). Työhyvinvointi on osa tuloksellisuutta ja sen kehittäminen on tärkeää sekä yksilön että organisaation kannalta. Työhyvinvoinnin perustana toimivat esimiehen ja työntekijöiden keskinäinen luottamus ja vuorovaikutus-

sellinen yhteistoiminta (JHL:n www- sivut 2010; Mäkisalo 2003, 13 ). Myös lainsäädäntö velvoittaa työnantajia huolehtimaan työntekijöidensä työhyvinvointiin liittyvien asioiden kunnossapidosta sekä kuntoon saattamisesta (Ojala ym.2005, 38 ).

Työnantajan näkökulmasta hyvillä työaikatarkoituksilla pystytään vaikuttamaan mm. työn sujuvuuteen ja tuottavuuteen. Työntekijöiden sairauspoissaolojen on todettu vähentyneen autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä, joten työnantajan näkökulmasta autonomisella työvuorosuunnittelulla pystytään aikaan saamaan myös säästöjä mm. sijaistarpeiden vähentyessä. Työhyvinvoinnilla ja siihen vaikuttavilla tekijöillä on siis merkittäviä taloudellisia vaikutuksia niin yksilön kuin yrityksenkin tasolla (Ojala ym. 2005, 23- 24 ).

Työn ja perheen yhteensovittamista tukevat ratkaisut ovat nykyään myös työpaikoille yhä merkittävämpi imago-tekijä ja kilpailuvaltti taistelussa työvoimasta (Rauramo 2008, 21 ). Työhyvinvointi on yrityksille tänä päivänä keskeinen kilpailutekijä ja vaikuttaa sitä kautta suoraan yrityksen menestykseen sekä tulokseen (Ojala ym. 2005, 23 ). Työnantajan luodessa hyvät työn edellytykset työntekijöilleen myös työntekijät omistautuvat työlleen paremmin (Sosiaali- ja terveysministeriön www- sivut).

Työhyvinvointi tuloksetekijänä kirjassa (Ojala ym. 2005,69–70 ) on lueteltu työhyvinvoinnin vaikuttavan mm. seuraaviin asioihin:

- *työhyvinvointi pienentää sairauspoissaoloja, tapaturmakustannuksia sekä työkyvyttömyyskustannuksia*
- *työhyvinvointi parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä ja sitä kautta myös toiminnan laatu ja asiakastytytyväisyys paranevat*
- *työhyvinvointi lisää yhteistä osaamista ja parantaa organisaation oppimista*
- *työhyvinvointi tukee innostuksen ja sitoutumisen syntymistä, mikä osaltaan parantaa yrityksen imagoa sekä haluttuna työpaikkana että tavoiteltavana yhteistyökumppanina*

## 2.1 Ergonominen työvuorojärjestelmä

Vuorotyön epäsäännöllisyys on sekä fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin kuormittavaa. Edellä mainittuja haittoja on todettu voitavan vähentää toteuttamalla ergonomista työaikajärjestelmää, jossa kiinnitetään huomiota työvuorojen ajoitukseen ja pituuteen sekä kiertonopeuteen ja suuntaan. Ergonominen työaikajärjestelmä tukee työntekijän työstä palautumista työpäivän ja työjaksojen jälkeen. Ergonominen työvuorojärjestelmä onkin suunniteltu tukemaan ihmisen luonnollista vuorokausirytmää (Superin [www-](#) sivut 2011. ).

Ergonomisen työvuorosuunnittelun piirteitä ovat työvuorojärjestelmän säännöllisyys, nopea, eteenpäin kiertävä järjestelmä, 8-11 tunnin työvuorot, vähintään 11 tunnin vapaa työvuorojen välillä, enintään 48 tunnin työjaksot sekä yhtenäiset vapaajaksot, myös viikonloppuisin (Hakola ym. 2010, 25. )

Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä on tärkeää, että henkilökunta on tutustunut ergonomisen työvuorojärjestelmän periaatteisiin ja osaa hyödyntää tutkittua tietoa omien yksilöllisten vuorojen suunnittelussa. Todettava on, että monesti työaikaergonomia jää osaltaan toteutumatta, koska henkilökunta arvostaa esimerkiksi vapaalle lähtemistä aamuvuorosta ja panostaa suunnittelussa enemmän vapaa- ajan määrään kuin ergonomisiin suosituksiin.

## 3 PROJEKTI

Projektityötä määrittävä tekijä on ainutlaatuisuus, jokainen projekti on erilainen ja jokaisen projektin läpivieminen opettaa uusia asioita. Projekti- sanan taustalla on latinan-kielinen ilmaisu ”projicere”, mikä tarkoittaa ”ehdottaa”, ”heittää eteen”, ”suunnitella etukäteen”. Projekti tarkoittaa siis sekä varsinaista ideaa kehittämistyöstä että sitä varsinaista työtä, jota tehdään tavoitteiden saavuttamiseksi (Anttila, 2001, 11 ). Tarkoituksena on saavuttaa projektityöllä jokin ennalta määritelty tavoite. Tässä opinnäytetyössä

autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto Pappilanlammen palvelukeskuksessa. Projekti jakautuu vaiheisiin, jotka yleisimmin seuraavat toisiaan tai jotka voivat olla osittain päällekkäisiä. Mahdollista on myös projektin aikana palata tulosten tai kehitystyön niin vaatiessa takaisin edelliseen vaiheeseen, mikä on kehittämistyön kannalta myös oleellista (Kettunen 2009, 9- 43.).

Suurimmassa osassa projekteista tavoitteena on kehittää jollakin tapaa oman yrityksen toimintaa. Yhteisiä seikkoja kaikille projekteille ovat Kettusen (2009, 9-16) mukaan mm. seuraavat asiat: selkeä tavoite, projektin toimintaa ohjataan johdetusti ja suunnitelmallisesti, projektin läpiviennistä on olemassa suunnitelma, projektin toteuttamiseksi kootaan ryhmä, joille asetetaan omat vastuualueet ja roolit, projektille on asetettu aikataulu ja projektin etenemistä ja tuloksia seurataan ja kontrolloidaan.

Tärkeää projektin onnistumisen kannalta on, että projektilla on omistaja, joka on tunnistanut kehittämistyön tarpeen. Omistajalle raportoidaan projektin etenemisestä ja omistaja on kiinnostunut projektin tuloksista. On todettu, että ilman omistajaa, projektin epäonnistumisen riski kasvaa (Kettunen 2009, 49). Opinnäytetyössäni asian omistaja on Pappilanlammen palvelukeskuksen palvelupäällikkö, joka antoi myös idean opinnäytetyön aiheeksi ja oli tunnistanut kehittämistyön tarpeen työvuorosuunnittelussa. Pappilanlammen palvelukeskuksen palvelupäällikkönä oli hoitanut työvuorosuunnittelun ennen autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä.

Tärkeää on, että projektipäällikkö eli tässä tapauksessa minä opinnäytetyöntekijänä, suunnittelee projektin huolellisesti, valvoo projektin etenemistä, tarttuu ongelmiin heti, jakaa työtehtäviä, vastuuttaa, priorisoi töitä ja tekee riskianalyysin (Kettunen 2009, 42.) Autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvässä projektissa projektipäällikön vastuu jakautuu sekä palvelupäällikölle että itselleni opinnäytetyöntekijänä yhteisesti.

Projektille nimetyn projektipäällikön tehtävänä on vastata siitä, että projekti valmistuu ajoissa ja projektin lopputulos vastaa sille asetettuja tavoitteita. Projektin päälliköltä vaaditaan vahvaa otetta toimintaan, rohkeutta ja uskallusta viedä projekti asetettuun tavoitteeseen. Projektipäälliköltä vaadittavia ominaisuuksia ovat mm. päämäärätietoisuus, täsmällisyys ja tarkkuus, kyky johtaa ihmisiä, hyvät neuvottelutaidot sekä esiintymiskyky, uskallusta puuttua asioihin, nostaa esille myös vaikeita asioita, kykyä hoitaa

yhtäaikaaisesti useita asioita sekä rohkeutta kohdata myös epäonnistumisia (Kettunen 2009, 25–31.).

## 4 PROJEKTIN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Projektin tarkoituksena on kouluttaa Pappilanlammen palvelukeskuksen osastojen Toiska, Satakieli ja Valkama, vakinainen henkilökunta autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteisiin ja olemassa oleviin reunaehtoihin. Työyhteisöön luodaan yhteiset pelisäännöt ohjaamaan ja tukemaan työvuorosuunnittelun toteutumista. Koulutusten jälkeen käynnistetään työvuorosuunnittelu autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteiden mukaisesti. Tehtävänäni on arvioida koko projektin ajan suunnittelun sujumista ja kartoittaa autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutuksia henkilökunnan työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen sekä työn ja vapaa- ajan yhteensovittamiseen. Tavoitteena on kuvata projektin etenemistä tavoitteiden suuntaisesti.

Tehtävät:

1. Kouluttaa Pappilanlammen palvelukeskuksen osastojen Toiska, Valkama ja Satakieli, henkilökunta autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteisiin sekä reunaehtoihin
2. Luoda henkilökunnan kanssa yhdessä pelisäännöt ohjaamaan ja tukemaan työvuorosuunnittelun toteutumista tavoitteiden suuntaisesti.
3. Kuvata projektin eteneminen ja onnistuminen opinnäytetyöraportissa.
4. Arvioida autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutuksia henkilökunnan työhyvinvoinnille, työn- ja vapaa- ajan yhteensovittamiseen sekä työssä jaksamiseen

## 5 PROJEKTIN TAUSTAA

Erilaiset kokeilu- ja kehittämishankkeet ovat jo pitkään olleet osa Pappilanlammen palvelukeskuksen toimintaa ja viime vuosina huomiota on kiinnitetty yhä enenevässä määrin työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen erilaisten työkykyä ylläpitävien toimintojen avulla. Vuosina 2008- 2011 Pappilanlammen palvelukeskus osallistui Samk:n ja Winnowan yhteistyössä toteuttamaan hankkeeseen, jolla tuettiin Satakunnan alueen sosiaali- ja terveysalan pk- yritysten henkilöstön työssä jaksamista. Hankkeen tavoitteena oli työntekijöiden voimavarojen kartoittaminen ja vahvistaminen sekä esmiesten työssä jaksamisen parantuminen. Hankkeeseen osallistui Pappilanlammen palvelukeskuksen vakituinen henkilökunta.

Henkilökunta on innostunut kehittämään työtään ja löytämään erilaisia toimintatapoja työssä jaksamisen tueksi. Työvuorosuunnittelulla on merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen työntekijöille, jotka tekevät ajoittain kuormittavaksi koettua vuorotyötä. Tutkimusten mukaan vuorotyö mainitaan yhdeksi kuormittavammaksi tekijäksi terveydenhuollossa työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin www- sivut 2011).

Ajatus siirtymisestä autonomiseen työvuorosuunnitteluun lähti palvelupäälliköltä keväällä 2010. Autonomisella työvuorosuunnittelulla on todettu olevan vaikutusta työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin sekä kokemukseen sitä, miten oikeudenmukaisena työpaikalla saatua kohtelua pidetään. Vuonna 2009 Pappilanlammen palvelukeskuksen työntekijöille suunnatussa työhyvinvointikyselyssä esiin nousi työntekijöiden henkisen jaksamisen tukemisen tärkeys. Autonominen työvuorosuunnittelu on yksi osa- alue, jonka avulla työntekijöiden työssä jaksamista voidaan tukea.

Itse suunnitellut työvuorot antavat työntekijöille näkemystä siitä, miten monet eri asiat vaikuttavat suunnitteluun ja miten haastavaa on suunnitella jokaista yksilöllisesti palvelevia vuoroja. Itse suunnitellut vuorot on helpompi hyväksyä ja työvuorosuunnitelmaan on helpompi sitoutua. Puolen vuoden kokeilujakson kautta olisi siis mahdollista saada

kokemusta ja näkemystä asiaan, joka ajoittain herättää vuorotyötä tekevissä ristiriitaisiakin tunteita ja kohtuuttomiltakin tuntuvia odotuksia työvuorosuunnittelua kohtaan.

Autonomista työvuorosuunnittelua on kokeiltu mm. Vampulan ja Yläneen kotihoidossa, Espoon kaupungin vanhusten palveluissa Ulvilan terveyskeskuksen vuodeosastolla, Koukkuniemen vanhainkodissa, Jorvin sairaalassa, Huittisten terveyskeskuksen vuodeosastolla sekä monissa Porin perusturvan alueella sijaitsevilla vanhainkodeissa vaihtelevin tuloksin. Autonominen työvuorosuunnittelu näyttää kasvattanut suosiotaan jatkuvasti, mikä osaltaan kertoo mielestäni sen toimivuudesta ja positiivisista vaikutuksista vuorotyötä tekevien keskuudessa. Vaikka kokemukset ovat osissa paikoista vaihtelevia, ovat autonomisella työvuorosuunnittelulla aikaansaadut vaikutukset varsin rohkaisevia. Keskusteltuani työntekijöiden kanssa, joilla on jo kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta, on esiin noussut se, että vanhaan työvuorosuunnitteluun ei olla halukkaita palaamaan suunnittelutyön haasteellisuudesta huolimatta.

### 5.1 Pappilanlammen palvelukeskus

Pappilanlammen palvelukeskus on Ulvilan vanhustenhuoltoyhdistys ry:n ylläpitämä liikuntapainotteinen palvelutalo, jossa viime vuosina liikuntapainotteisuuden rinnalle on vahvasti noussut muistisairaiden hoidon kehittäminen. Pappilanlammen palvelukeskus on aloittanut toimintansa vuonna 1994, jonka jälkeen toiminta on koko ajan ollut kasvussa. Pappilanlammella on tällä hetkellä 31 palveluasuntoa, dementia koti Valkamassa 7 asukaspaikkaa, pienryhmäkoti Satakielessä 14 asukaspaikkaa, Vilhelmiina-kodissa 13 asukaspaikkaa sekä 1 intervallipaikka lyhytaikaista hoivaa tarvitseville. Palveluasumisen ja tehostetun palveluasumisen lisäksi Pappilanlammen palvelukeskus tarjoaa asiakkailleen intervallihoidon, ateriapalveluita sekä monipuolista päivätoimintaa.

Toiminta pohjaa moniammatilliseen osaamiseen ja erilaiset kehittämis- ja kokeiluhankkeet ovat merkittävä osa toimintaa. Pappilanlammen palvelukeskuksen toimintaa ohjaavia arvoja moniammatillisuuden lisäksi ovat turvallisuus, kodinomaisuus, liikunnallisuus sekä yksilöllisyys (Pappilanlammen palvelukeskuksen [www-sivut](#) ).

Pappilanlammen palvelukeskuksessa työskentelee 36 vakinaisessa työsuhteessa olevaa työntekijää. Työntekijöistä 22 on lähi- perus- tai kuntohoitajia, sairaanhoitajia talossa on kaksi, laitoshuoltajia kaksi, kaksi palvelukeskustyöntekijää, yksi fysioterapeutti, keittiöhenkilökuntaan kuuluu 4 henkilöä. Lisäksi talossa toimivat johtaja sekä palvelupäällikkö.

## 5.2 Lähtötilanne

Pappilanlammen palvelukeskuksessa työvuorosuunnitelman oli ennen autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä laatinut palvelupäällikkö. Pappilanlammen palvelukeskuksessa oli lähtökohtaisesti pyritty huomioimaan työntekijöiden työaikatoiveet sekä työaikamieltymykset listasuunnittelussa työaikatoivomusvihon sekä keskustelujen avulla jo ennen autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä. Lista oli tehty henkilökunnan toiveesta kolmeksi viikoksi kerrallaan, tasoittumisjakso on kuusi viikkoa. Kesälomat oli suunniteltu kiertävän listan mukaisesti, samoin eri juhlapyhät kuten jouluku ja uusivuosi oli pyritty vuosittain huomioimaan työvuorosuunnittelussa tasapuolisuuden näkökulmasta. Työntekijöiden on helpompi huomioida nämä seikat autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä, koska kokemusta tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta listasuunnittelusta on jo olemassa (Hakola ym. 2010, 78 ).

Vuonna 2009 toteutetussa Tytti- hankkeeseen kuuluvassa työhyvinvointikyselyssä Pappilanlammen palvelukeskuksen työntekijät olivat nostaneet esille työyhteisössään olevia positiivisia asioita. Hyviksi asioiksi työyhteisössä koettiin mm. työntekijöiden keskinäinen avoimuus, joustavuus esimerkiksi työvuorojen vaihdoissa, yhteistyö, työyhteisön hyvä henki sekä toimiva työympäristö. Edellä kuvatut asiat tukivat lähtökohtana projektin onnistumista merkittävästi. Avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri mahdollistaa erilaiset kokeiluhankkeet ja projektit eri tavalla kuin työyhteisöt, joissa avoimuus ja joustavuus eivät ole osa päivittäistä organisaatiokulttuuria.

Samassa kyselyssä työntekijät olivat vastanneet toiminnassa olevan hyvää myös työvuoro-otoiveiden huomioiminen. Osa työntekijöistä oli kuitenkin kokenut, että työvuorot eivät palvele työn ja vapaa- ajan yhteensovittamista riittävästi ja mahdollisuudet vaikuttaa



omiin työvuoroihin ovat riittämättömät. Samoin oli koettu, että tasapuolisesti jaetut työvuorot eivät yksilötasolla tue työssä jaksamista Tyytymättömyyden työaikajärjestelyihin on todettu olevan yhteydessä heikentyneeseen työkykyyn, jonka vuoksi panostukset työaikajärjestelyihin ovat merkityksellisiä (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin www- sivut 2011). Työaikatärpeiden on todettu vaihtelevan iän ja elämäntilanteen perusteella ja yksilölliset erot työntekijöiden työaikatärpeiden välillä voivat olla suuriakin eri-ikäisillä ja eri elämäntilanteissa olevilla, jonka vuoksi työvuorosuunnittelun tulee tulevaisuudessa perustua yhä enemmän yksilöllisyyteen sekä työntekijöiden elämäntilanteet huomioivaan suuntaan.

Työvuorosuunnittelussa on keskeistä työntekijöiden osaamistaso ja yksikössä tehtävä työ. Pappilanlammen palvelukeskuksessa työskentelee aamuvuorossa 4 työntekijää sekä aamupalan jakamisessa avustava henkilö (ns. puurovuorolainen) ja iltavuorossa 3 työntekijää, yövuorossa kaksi työntekijää, joista toinen tekee lyhyen yövuoron 23- 07. Sairaanhoidaja tekee päivävuoroa. Aamu- ilt- ja yövuoroissa työskentelee ammattitaitoinen henkilökunta, pääosin perus- sekä lähihoitajia. Työvuorosuunnittelua helpottaa se, että osaamistaso on sama joka työvuorossa, samoin miehitystarve on säännöllinen ja toistuva.

## 6 PROJEKTIN SUUNNITTELU

Kun työyhteisöissä otetaan käyttöön uusia toimintatapoja, olennaista on noudattaa osallistuvan suunnittelun periaatteita eli kuunnella henkilöstöä ja ottaa heidät alusta saakka aktiivisesti mukaan suunnittelutyöhön (Lampikoski 2009, 177 ). Tämä pyrittiin myös huomioimaan autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvässä projektissa Pappilanlammen palvelukeskuksessa alusta saakka. Tärkeää on myös itse projektin suunnittelutyö. Hyvin hoidetulla suunnittelulla pystytään lisäämään yhteisymmärrystä ja selkeyttämään tavoitteita sekä vähentämään projektin riskejä (Kettunen 2009, 55 ). Autonomisen työvuorosuunnittelun kannalta tärkeää on suunnitella vastuunjako, viestintä, tiedon-

keruu, konkreettiset ja selkeät pelisäännöt sekä selkeä runko työvuorolistojen täyttämiseen. Samoin on tärkeää pyrkiä kartoittamaan mahdolliset haasteet ja riskit ja etsiä keinoja ennaltaehkäistä niitä.

## 6.1 Vastuut

Vastuuta projektin etenemisestä ja onnistumisesta pyrittiin jakamaan kaikille tasapuolisesti. Henkilöstön mukaan ottaminen kehitystyöhön on parhaimpia keinoja hyödyntää työyhteisön tärkeintä voimavaraa eli henkilöstöä (Työturvallisuuskeskuksen [www-sivut](#)). Palvelupäällikön kanssa asiasta pidetyssä palaverissa 27.10.2010 päädyimme siihen, että projektille ei nimetä erityistä vastuuryhmää eikä listavastaavia. Kokemuksemme on, että usein tällaiset projektiryhmät mielletään muusta henkilökunnasta erilliseksi, mikä taas osaltaan vaikuttaa sitoutumiseen heikentävästi. Tarkoituksena oli, että koko henkilökunta ottaa tasapuolisesti vastuun toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta alusta saakka. Tarvittaessa voitaisiin käytännön kokemuksen näyttäessä muuttaa suunnitelmaa ja nimetä erikseen listavastaavat. Palvelupäällikkö ja minä opinnäytetyöntekijänä huolehdimme ja otamme vastuun kuitenkin siitä, että sovituissa aikatauluissa ja yhteisesti sovituissa pelisäännöissä pysytään ja niistä pidetään kiinni sekä epäkohtiin puututaan oikea aikaisesti.

## 6.2 Projektin viestintä ja dokumentointisuunnitelma

Viestintä ja siinä esiintyvät ongelmat pyrittiin huomioimaan jo projektin suunnitteluvaiheessa. Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys onnistuneelle projektille on merkittävä asia ja siihen tulee riittävästi panostaa. Sisäisessä viestinnässä ja tiedonkulussa oli vuonna 2009 Pappilanlammen palvelukeskuksessa toteutetussa työhyvinvointikyselyssä todettu olevan parantamisen varaa. Hyvin toimivalla viestinnällä pystytään vahvistamaan sekä yksilöä että yhteisöä ja varmistamaan projektin etenemistä tavoitteiden mukaisesti (Työturvallisuuskeskuksen [www-sivut](#) 2011).

Ollessani itse opintovapaalla oli tärkeää luoda toimiva viestintäsuunnitelma, jotta tiedonkulun ongelmilta pystyttiin välttymään. Projektipäälliköllä tulee olla selkeä tapa välittää tietoa projektiryhmälleen ja kerätä tietoa ryhmältään. Tärkeää on luoda toimiva menetelmä, jonka avulla tieto saadaan liikkumaan tehokkaasti molempiin suuntiin (Kettunen, 2009, 140. ). Hyvälle työyhteisöviestinnälle tyypillisiä seikkoja ovat mm. suunnitelmallisuus, innovatiivisuus, tavoitteellisuus, avoimuus sekä osallistuvuus (Työturvallisuuskeskuksen [www- sivut](#)). Projektin viestinnässä pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman paljon erilaisia kanavia, joilla pystyttiin varmistamaan tiedonkulku. Projektin alussa laadittiin suunnitelma, jonka avulla voitiin varmistaa tiedonkulku kaikille projektiin kuuluville tahoille.

Tärkeänä osana viestintää toimi työpaikan sähköposti. Lähetin sähköpostia henkilökunnan yhteiseen sähköpostiosoitteeseen tai palvelupäällikölle, minkä lisäksi palvelupäällikkö tulosti sähköpostiviestit ja laitoi ne esille työpaikan ilmoitustaululle. Näin onnistuttiin siinä, että myös ne, jotka eivät ahkerasti käytä sähköpostia, saivat tiedon. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että sähköpostilla ei voida korvata esim. henkilökuntapalavereja. Sähköpostin käytöllä on omat rajoitteensa, joista merkittävin on aidon ja nopean dialogin puuttuminen (Kettunen, 2009, 142 ). Tärkeää oli myös mahdollistaa henkilökunnalle kahdenkeskiset keskustelut asiasta joko itseni tai palvelupäällikön kanssa. Tarkoituksena oli synnyttää aitoa dialogia asiasta ja lisätä työyhteisöviestinnässä avoimuutta. Tällä tavalla pystyttiin varmistamaan myös ns. hiljaisten työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet asian kehittämisessä. Yksinkertaisimmillaan vaikuttamista on jo se, että tulee kuulluksi. Dialogilla tarkoitetaan vuorovaikutusta, jossa kaikkien osapuolten näkemyksiä kuullaan ja arvostetaan tasavertaisesti (Duunitalkoot [www- sivut](#), 2010 ).

Käyttöön otettiin myös autonomista työvuorosuunnittelua koskeva kansio, joka sisälsi kaiken asiaan liittyvän informaation. Kansioon kerättiin työpaikalla sovitut yhteiset pelisäännöt allekirjoituksineen, palaverimuistiot ja muu asiaan liittyvä tieto.

Palavereja pidettiin säännöllisesti asian tiimoilta. Pyrittiin siihen, että myös joka kuukausi pidettävissä henkilökuntapalavereissa sivuttiin työvuorosuunnitteluun liittyviä asioita. Opinnäytetyöntekijää informoitiin välittömästi jos ongelmia esiintyi, jolloin asioihin voitiin etsiä nopeasti ratkaisuja sekä vaikuttaa oikea- aikaisesti. Käyttöön otettiin myös autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvä vihko, jonka avulla henkilökunta

pystyi viestimään toisilleen esim. halukkuudesta vaihtaa jokin työvuoro toiseen työvuoroluettelossa.

### 6.3 Projektin seuranta

Jotta siirtyminen autonomiseen työvuorosuunnitteluun sujui joustavasti ja hyvin, oli tärkeää, että työvuorosuunnitteluprosessia arvioitiin ja seurattiin säännöllisesti. Seuranta liittyy sekä projektin tavoitteisiin että kehittämiseen ja sen avulla voidaan saada impulsseja siitä, mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota ja mitä asioita tulisi mahdollisesti tehdä toisin (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 49 ). Seuranta voidaan toteuttaa projektin edetessä ja eri vaiheissa eri tavoilla. Projektin seurannassa voidaan käyttää erilaisia kyselyjä, haastatteluja tai seurantapalavereja (Lampikoski 2009, 178 ). Tärkeää on, että huolehditaan siitä, että sovituissa aikatauluissa pysytään ja tarvittavia muutoksia tehdään yhdessä sovituksi esimerkiksi pelisääntöihin. Projektin arvioinnin ja seuraamisen toteuttamiseksi tarvitaan riittävän tarkkaa kirjaamista tehdyistä muutoksista, päätöksistä sekä vaikutuksista (Hakola ym. 2010, 57.).

Opinnäytetyöprojektin aikana kirjaamisvastuu oli itselläni opinnäytetyöntekijänä. Autonomisesta työvuorosuunnittelua koskevista henkilökuntapalavereista laadittiin tarkat pöytäkirjat, joista selkeästi ja ymmärrettävästi löytyi henkilökuntapalavereissa esiin nousseet asiat. Pöytäkirjat laitettiin aluksi esille henkilökunnan ilmoitustaululle. Henkilökunta oli sitoutunut lukemaan pöytäkirjat. Ilmoitustaululta pöytäkirjat siirrettiin Autonomia kansioon.

Jos palavereissa oli tehty joko muutoksia vanhoihin pelisääntöihin tai laadittu uusia pelisääntöjä kirjattiin ne pöytäkirjan lisäksi erilliselle paperille, johon henkilökunta teki lukukuittauksen ja näin samalla sitoutui uuteen pelisääntöön.

Olin itse aktiivisesti yhteydessä henkilökuntaan sekä erityisesti palvelupäällikköön. Projektin arviointia tehtiin sekä suusanallisesti palavereissa että sähköpostitse. Helmikuussa 2011 toteutettiin vapaamuotoinen kysely autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutuk-

sista työhyvinvointiin ja projektin etenemiseen ja toetutumiseen liittyvistä asioista. Tulokset kyselystä on avattu tässä opinnäytetyöraportissa (10.1 ).

Huhtikuussa 2011 henkilökunnalle suoritettiin kysely kyselylomakkeen avulla koko projektista ja sen vaikutuksista. Kyselylomakkeesta saadut tulokset on avattu opinnäytetyöraportissa (10.2 ).

#### 6.4 Projektin raja- ja riskit

Pappilanlammen palvelukeskuksessa työskentelee yhteensä 36 vakinaisessa työsuhteessa työskentelevää työntekijää. Suuri osa työntekijöistä tekee vuorotyötä. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvä projekti toteutettiin Satakielen, Valkaman ja Toiskan vakinaisille vuorotyötä tekeville työntekijöille, joita on yhteensä 10 henkilöä. Sijaisten työvuorosuunnittelun hoiti palvelupäällikkö. Henkilökunta sitoutui allekirjoituksin autonomisen työvuorosuunnittelun toteutumiseen puoleksi vuodeksi, jonka jälkeen tilanne sovittiin arvioitavaksi uudelleen ja pohdittavaksi, miten työvuorosuunnittelu jatkuu projektin päätyttyä. Tarkoituksena oli, että autonominen työvuorosuunnittelu tulisi jatkossa koskemaan kaikkia Pappilanlammen palvelukeskuksen vuorotyötä tekeviä työntekijöitä.

Muutostilanteissa harvoin selviydytään ilman ristiriitoja. Työntekijöiden välillä on eroja myös sen suhteen, miten muutokset koetaan ja miten uusiin sääntöihin sitoudutaan ja niitä noudatetaan. Ristiriitatilanteiden selvittämiseen vaikuttaa vahvasti myös se millainen organisaatiokulttuuri on kyseessä ja miten ongelmatilanteisiin on aikaisemmin puututtu ja miten ne on ratkaistu.

Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen on haastava prosessi, joka vaatii työntekijöiltä aiempaa työvuorosuunnittelukäytäntöä enemmän osallisuutta, joustavuutta sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Toisten työntekijöiden voi olla helpompaa sisäistää uudet tavat toimia ja autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä ja mm. hahmottaa listan tekoon liittyvää kokonaisuutta. Työntekijöiltä vaaditaan vahvaa sitoutumista kehitettävään asiaan ja motivaation säilyttämistä kohdatuista haasteista huolimatta. Tärkeää on, että henkilökunta ei koe työvuorosuunnittelua työnsiirtona esimieheltä työntekijöiltä.

kijälle vaan oivaltaa autonomisen työvuorosuunnittelun mahdollisuudet omaan työssäjaksamiseen sekä työhyvinvointiin.

Pelisääntöjen laadittaessa pyrittiin jo ennakoimaan mahdollisiksi ristiriitatilanteiksi nousevia asioita ja luomaan valmiit toimintatavat näiden tilanteiden korjaamiseksi. Pääpaino oli siis ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyssä, mutta myös siinä, että jos epäoikeudenmukaisuutta ilmenee niin henkilökunta nostaa asiat nopeasti esille yhdessä avoimesti keskustellen ja tarvittaessa esimiehen on asioihin puututtava ja tehtävä tarvittavat korjaustoimenpiteet. Ristiriitatilanteista voidaan työpaikalla myös hyötyä jos erilaisia näkökulmia osataan hyödyntää ja niiden kautta kehittää uusia ratkaisuja. Hyvässä työilmapiirissä työntekijöiden on turvallista pohtia eri näkökulmia ja kehittää uutta osaamista turvallisessa, avoimessa ja rakentavassa vuorovaikutuksessa (Työturvallisuuskeskuksen [www- sivut.](http://www.sivut.fi)). Koska autonominen työvuorosuunnittelu on yhteistyötä vaaditaan henkilökunnalta hyviä vuorovaikutustaitoja ja joustavuutta.

Esteinä suunnittelulle voivat olla liian tiukasti laaditut aikataulut, samanaikaiset toiminnan muutokset, valmiin yhteistyömallin puuttuminen tai yhteistyövalmiuksien puute (Hakola ym. 2010, 55 ). Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen tapahtui Pappilanlammen palvelukeskuksessa suhteellisen nopealla aikataululla. Vaikka asiaa oli alustavasti keskusteltu noin vuoden ajan, tapahtui varsinainen käynnistämistyö ja konkreettinen listojen teko varsin nopeasti. Uskallusta nopeaan aikataulutukseen ja jopa tietynlaiseen riskinottoon asiassa antoi henkilökunnan vahva motivaatio sekä osaamistaso sekä työyhteisön halu lähteä nopeasti kokeilemaan varsinaista listantekoa. Lisäksi listojen teon alkuvaiheessa sekä koko projektin ajan palvelupäällikkö antoi oman ammattitaitonsa kiitettävästi listasuunnittelusta henkilökunnan käyttöön ja oli vahvasti mukana projektissa. Nämä edellä kuvatut seikat auttoivat merkittävästi projektin onnistumista tavoitteiden suuntaisesti.

Pelisääntöihin ja niiden laatimiseen on varattava riittävästi aikaa ja pohdintaa. Pelisääntöjen laadinta on osa ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyä. Koko henkilökunnan on tärkeä olla osallistumassa yhteisten pelisääntöjen laadintaan, mikä osaltaan myös sitouttaa henkilökuntaa noudattamaan niitä. Projektin edetessä oli tärkeää jatkuvasti arvioida, miten pelisääntöjä on noudatettu ja jos poikkeamista yhteisesti sovituista säännöistä tapahtui, niihin myös puututtiin.

Lopullinen vastuu työvuoroluettelon valmistumisesta ja hyväksymisestä säilyy kuitenkin aina esimiehellä eli palvelupäälliköllä. Tärkeää oli, että palvelupäällikkö pyrki aina listaa työvuorosuunnitteluohjelmaan ajaessaan myös tarkistamaan ja seuraamaan tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumista listasuunnittelussa. Palvelupäällikön tehtävänä oli tukea ja ohjata henkilöstöä työvuorosuunnittelussa. Palvelupäällikön rooli muuttuu autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä suunnittelijasta suunnitelman hyväksyjäksi, lisäksi hänen tehtävänä on vastata siitä, että autonomisesti suunnitellut työvuoroluettelot tukevat työyksikön toiminnan tavoitteiden saavuttamista (Superin www- sivut 2011).

## 7 PROJEKTIN ETENEMINEN JA AIKATAULU

Alkuvuodesta 2010 palvelupäällikkö ehdotti opinnäytetyön aiheeksi autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistämistä Pappilanlammen palvelukeskuksessa. Kevään ja kesän 2010 aikana henkilökunnan kanssa käytiin vapaamuotoista keskustelua asiasta ja selvitettiin kiinnostusta lähteä kokeiluun mukaan. Henkilökunta koki alustavasti tärkeänä mahdollisuuden saada vaikuttaa omiin työaikajärjestelyihin ja näkivät sitä kautta myös mahdollisena paremman työn ja vapaa- ajan yhteensovittamisen. Osa työntekijöistä oli tyytyväisiä sen hetkiseen työvuorosuunnitteluun, mutta olivat halukkaita ja innostuneita kuitenkin lähtemään kokeiluun mukaan.

Ttehtäväkseni tuli perehtyä mahdollisimman kattavasti aiheeseen erilaisten julkaisujen ja tutkimustulosten kautta ja järjestää koko henkilökunnalle koulutustilaisuudet asian tiimoilta. Perehtyminen asiaan oli itselläni käynnistynyt jo palvelupäällikön aihetta ehdottaessa alkuvuodesta 2010. Palvelupäällikön kanssa oltiin tiiviissä yhteistyössä ja pohdittiin keinoja, joilla projekti saataisiin onnistuneesti käyntiin ja henkilökunta sitoutumaan asiaan. Odotukset olivat korkealla asian suhteen niin itselläni, palvelupäälliköllä kuin lopulta myös henkilökunnalla.

Syyskuussa 2010 laitoin ilmoitustaululle vielä viestin henkilökunnalle, jossa tiedustelin kiinnostusta tarkemmin ja pyysin jokaista, joka olisi halukas lähtemään projektiin mukaan kirjoittamaan nimensä listaan. Listaan kirjoittivat nimensä kaikki vakinaiset Satakielen, Toiskan ja Valkaman työntekijät. Tämä varmisti lopullisesti projektin käynnistymisen. Työaika- autonomian käyttöönotto alkaa aina yhteisestä päätöksestä lähteä soveltamaan työaika- autonomiaa omaan työyksikköön.

Lokakuussa 2010 työpaikalle toimitetussa infopaketissa selvitin henkilökunnalla yleisesti autonomista työvuorosuunnittelua ja siihen liittyviä asioita. Jo infopaketissa pyrin tuomaan esille muutosprosessin merkityksen ja sen, että työkulutuksen muutokseen liittyy aina haasteita ja yllätyksiltä ei voida välttyä. Esille nostin myös sen, että muutosprosessi vaatii aina aikaa ja harjaantumista onnistuakseen ja työntekijöiltä vaaditaan aiempaa työvuorosuunnittelukäytäntöä enemmän vastuunottoa ja sitoutumista. Toisaalta autonominen työvuorosuunnittelu lisää työntekijöiden tehtäviä, mutta vastapainona on mahdollisuus yksikön toiminnan kehittämiseen ja oman jaksamisen tukemiseen yksilöllisillä työvuoroilla. Henkilökunnan tehtävänä oli tutustua infopakettiin ja lisätä mietteitään infopaketin lopussa oleville tyhjille sivuille.

Infopaketissa oli henkilökunnalle ennakotehtäväksi annettu ”unelmien lista”, jossa jokaisen tuli suunnitella itselleen työvuoroluettelo kolmeksi viikoksi. Ennakotehtävän tarkoituksena oli saada henkilökunta miettimään omia henkilökohtaisia työaikatarpeitaan ja toiveitaan.

Marraskuussa 2010 henkilökunnalle järjestettiin koulutustilaisuudet autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyen. Koulutustilaisuuksia pidettiin yhteensä kolme: 3.11.2010, 8.11.2010 sekä 9.11.2010, joissa henkilökunta oli jaettu pienempiin ryhmiin. Pienten ryhmien avulla pyrittiin varmistamaan palaverien dialoginen luonne. Koulutustilaisuuksissa kävin läpi autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyviä asioita ja kerroin, miten muualla asian kanssa oli toimittu ja minkälaisia haasteita asiassa saattoi ilmetä. Palvelupäällikkö selvitti työvuorosuunnitteluun liittyviä käytännön asioita sekä reunaehdoja. Koulutustilaisuuksissa henkilökunta sitoutui lopullisesti suunnittelemaan omat listansa puolen vuoden ajan, jonka jälkeen asiaa sovittiin pohdittavan uudelleen.



Henkilökunta oli innostunut aloittamaan työvuorosuunnittelun mahdollisimman nopealla aikataululla ja sovittiin, että 13.12.2010 alkava lista suunnitellaan jo autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteella. Koulutustilaisuuksissa sovittiin, että varsinainen listan teko tapahtuu työaikana ja henkilökohtaisia menoja mietitään valmiiksi kotona.

Tärkeiksi asioiksi koettiin avoimuus ja epäkohtiin puuttuminen nopeasti sekä tiedottaminen ja viestintä sekä niiden tehostaminen. Henkilökunnan kanssa keskusteltiin, että jokaisen olisi säännöllisesti tarkkailtava sähköpostia ja ilmoitustaululle ja työaika- autonomia kansioon ilmestyvät asiat jokainen lukisi. Jos uusia pelisääntöjä laaditaan, allekirjoittaa jokainen pelisäännön ja sitoutuu sitä noudattamaan.

Koulutustilaisuuksissa tehtiin jo alustavaa runkoa pelisäännöistä ja henkilökunta toi oman näkemyksensä kiitettävästi esiin niistä seikoista, jotka heidän mielestään tulisi huomioida pelisäännöissä, jotta listan tekeminen sujuisi parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden suuntaisesti ja oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus toteutuisivat.

Koulutustilaisuuksissa käytiin läpi myös ”unelmien lista” tehtävää, josta olin koonnut kaaviot kuvaamaan työvuoroitoiden jakaumaa. Yllättävää oli, että vaikka henkilökunta oli saanut tehdä unelmien lista, ei tuloksista huomannut erityisiä haluttuja tai ei haluttuja vuoroja, joita olin opinnäytetyöntekijänä olettanut löytyvän. Esimerkiksi saunapäivien kuormittavuuden vuoksi olisin olettanut, että torstai ja perjantai aamuvuorot olisivat olleet ns. ei haluttuja vuoroja, mutta tätä ei ainakaan tuloksista selkeästi noussut esiin.

Koulutustilaisuuksissa kerroin myös opinnäytetyön tekemiseen liittyvistä asioista ja siitä, että keväällä 2011 suoritan kyselyn autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja sen vaikutuksista henkilökunnan hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Opinnäytetyönteon kannalta korostin sen merkitystä, että henkilökunta raportoi minulle säännöllisesti asioista, joita listan teossa huomataan, hyviä ja kehittämistä vaativia asioita ja kiinnittäisi huomiota yksilöllisten työvuorojen vaikutuksiin mm. oman jaksamisen ja työn- ja vapaa- ajan yhteensovittamisen kannalta.

## 8 AUTONOMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU PAPPILANLAMMEN PALVELUKESKUKSESSA

Autonomisen työvuorosuunnittelun käytännön toteutuksen järjestämiseen tulee luoda selkeä, konkreettinen runko. Tärkeää on pohtia konkreettisesti esimerkiksi missä järjestyksessä listaa täytetään, kuka täyttää listansa ensin, onko aamu- ja iltavuorojen määriä määritelty, milloin listan tulee olla valmis. Mm. nämä asiat tulee huomioida, kun ryhdytään laatimaan käytännön toteutuksen suunnitelmaa ja työpaikan yhteisiä pelisääntöjä.

### 8.1 Pelisäännöt ja niiden laatiminen

Pelisääntöjen laatiminen on aina vaativa prosessi ja usein pelisääntöjen toimivuus testataan vasta käytännön työssä. Pelisääntöjen tarkoituksena on luoda työyhteisöön yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä, jotka auttavat saavuttamaan asetetut tavoitteet (Mäkisalo 2003, 99 ). Pelisääntöjä laadittaessa on tärkeää, että niitä laadinnassa ovat mukana kaikki, joita pelisäännöt tulevat koskemaan. Pelisäännöt ohjaavat työntekijöitä siinä, mitä konkreettisesti ollaan tekemässä ja millä tavalla työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä rakentavasti ja arvokkaasti (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 7 ). Itse olin perehtynyt autonomiseen työvuorosuunnitteluun kattavasti ennen projektin käynnistämistä ja nostanut jo siinä vaiheessa esiin asioita, joista mielestäni olisi työyhteisössä tärkeä luoda pelisäännöt. Tärkeänä osana pelisääntöjen laadinnassa oli muissa yksiköissä toteutetut autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvät projektit ja niistä löytyvä informaatio ja aineisto. Palvelupäällikön kanssa kävimme keskustelua alustavasti asioista, jotka meidän mielestämme tulisi huomioida nimenomaisesti Pappilanlammen palvelukeskuksessa. Työpaikalle toimitetussa infopakettissa toin nämä asiat esille ja toivoin henkilökunnan jo valmiiksi miettivän heidän mielestään tärkeitä pelisääntöjä, joiden avulla voitaisiin varmistaa suunnittelun eteneminen tavoitteiden suuntaisesti.

Pelisääntöjä laadittiin yhteisesti henkilökunnalle suunnatuissa koulutustilaisuuksissa marraskuussa 2010. Pelisäännöistä pyrittiin luomaan hyvin konkreettisia ja selkeitä, jotka ohjaisivat henkilökuntaa autonomisessa työvuorosuunnittelussa. Pelisäännöt koot-

tiin paperille ja jokainen allekirjoituksellaan sitoutui pelisääntöjä noudattamaan ja nostamaan avoimesti esille jos pelisäännöistä koettiin poikkeavan. Pelisääntöjä myös käytiin läpi koko projektin ajan ja arvioitiin niiden toimivuutta ja tarvittaessa myös luotiin uusia, kokemukseen pohjaavia pelisääntöjä. Pappilanlammen palvelukeskuksen autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvät pelisäännöt ovat opinnäyteyöni liitteenä (liite 3).

## 8.2 Työnjako

Projektissa itselläni opinnäytetyöntekijänä oli vastuu siitä, että henkilökunta saa riittävästi tietoa autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Koulutustilaisuuksissa ja erilaisten itse koostamieni materiaalien avulla pyrin siirtämään tietoni käytännönläheisesti henkilökunnan käytettäväksi. Tämä vaati vahvaa perehtymistä asiaan ja asian tarkastelemista monilta eri kantilta. Materiaalia autonomisesta työvuorosuunnittelusta on saatavilla jo suhteellisen paljon erityisesti sähköisessä muodossa. Kirjoissa autonomista työvuorosuunnittelua sivutaan lähinnä osana työvuorosuunnittelua sekä työhyvinvointia, mutta nimenomaisesti autonomisesta työvuorosuunnittelusta ei merkittävää lähdekirjallisuutta löydy. Tämän osaltaan selittää se, että autonomista työvuorosuunnittelua ei ole mahdollista sellaisenaan siirtää toiseen organisaatioon, vaan kyseessä on aina kehittämistyön tulos.

Minun vastuullani oli myös kerätä koko prosessin ajan tietoa siitä, miten projekti etenee ja mitä onnistumisen kokemuksia ja mitä haasteita projektin aikana koimme. Lopulliset tulokset projektin etenemisestä ja sujumisesta tehtäväni oli avata opinnäytetyöraportissa.

Palvelupäällikön vastuulla oli oman tietämyksensä saattaminen henkilökunnan käytettäväksi niin työvuorosuunnittelusta yleisellä tasolla kuin reunaehdoistakin. Samoin hänen vastuulla oli olla henkilökunnan apuna listasuunnittelussa jos tarvetta ilmeni. Lopullinen vastuu listan valmistumisesta ja koneelle Titania- ohjelmaan ajamisesta säilyi palvelupäälliköllä. Palvelupäällikkö toimi myös koko projektin ajan itselleni tärkeänä kontaktina ja viestitti minulle listanteon edistymisestä. Hän informoi minua myös aina uutta

listaa suunniteltaessa havainnoistaan listan tekoon liittyen. Samoin palvelupäällikkö ehdotti minulle autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvien palaverien tarpeista. Yhteydenpito on ollut erityisen tärkeässä asemassa opinnäytetyön etenemisen kannalta ja myös koko autonomisen työvuorosuunnittelu projektin onnistumisessa. Koska projektille ei nimetty varsinaista ohjausryhmää, oli minun ja palvelupäällikön vastuulla huolehtia, että projekti etenee tavoitteiden mukaisesti ja pysyy aikataulussa.

Henkilökunnan vastuulla oli uuden työvuorosuunnittelukäytännön opetteleminen ja listojen suunnittelu autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteiden mukaisesti. Varsinaisia listavastaavia ei projektissa nimetty. Osa henkilökunnasta on omatoimisesti ottanut vastuuta listanteon etenemisestä ja vuorojen vaihtojen ehdottamisesta. Koen, että tämä on toiminut hyvin, mutta tarvittaessa listavastaavat olisi voinut nimetä ja käytäntöä muuttaa.

### 8.3 Työvuorolistojen suunnittelu autonomisesti

Työvuorojen suunnittelusta tehtiin selkeä runko, joka oli osa myös kaikkien allekirjoittamia pelisääntöjä. Tarvittaessa, jos epäselvyyksiä listan suunnittelussa ilmeni, oli helppoa palata tarkistamaan yhteisesti sovituista pelisäännöistä, miten käytännön asioista oli sovittu. Koko projektin aikana vain muutaman kerran pelisäännöistä jouduttiin muistutamaan. Muistutettavat asiat liittyivät listan teon aikatauluun, siihen että päällekkäisiä vuoroja sai listasuunnittelussa laittaa sekä projektin aikana luotuun uuteen pelisääntöön, jossa viikonloppujen ns. ylimääräisten vapaiden suunnittelusta sovittiin. Voidaan siis todeta, että sitoutuminen sovittuihin asioihin oli kiitettävää koko henkilökunnan osalta.

Käytännössä listan suunnittelusta sovittiin seuraavalla tavalla:

- Listan suunnittelu alkaa 4 viikkoa ennen kyseisen listajakson alkamista
- Pitkiä työvuoroja (7- 19) voi suunnitella listaan jos niitä haluaa tehdä. Kahdesta pitkästä vuorosta saa yhden vapaapäivän. Jos halukkaita pitkien päivien tekemi-

seen on paljon, jokaisella on oikeus suunnitella pitkiä päiviä joka toiseen listaan, jotta kaikille halukkaille niitä riittää.

- Pitkiä öitä (19- 7:15) on mahdollista suunnitella oman jaksamisen mukaan. Kolmesta pitkästä yöstä kertyy yksi vapaapäivä. Kaksi pitkää yötä tarkoittaa sitä, että ”aamupätkää” ei tarvitse tehdä.
- Listan tulee olla valmis viikko ennen kyseisen jakson alkua ja lista tulee esille heti, kun se on syötetty koneelle ja tarkistettu, kuitenkin vähintään viikkoa ennen jakson alkamista.
- Listaan merkitään vuorot seuraavasti: A= aamuvuoro, I = iltavuoro, Y= yövuoro, W= pitkä yövuoro, X= lyhyt yövuoro (23-7)

### 1. Yövuorot

- Työvuoroluettelon suunnittelemisen aloitetaan yövuoroista siten, että vakiyökö suunnittelee ensin omat yövuoronsa
- Palvelupäällikkö suunnittelee sijaisten yövuorot
- Työntekijät suunnittelevat omat yövuoronsa
- Yövuorojen täyttämiseen on aikaa 1 viikko
- Yövuoroja suunniteltaessa ei saa suunnitella muita vuoroja, koska yövuorot määrittävät vapaapäiviä

### 2. Aamu- ja iltavuorot

- Seuraavaksi täytetään aamu- ja iltavuorot
- Suunnitteluun on varattu aikaa yksi viikko

### 3. Listan tarkistaminen ja Titania- ohjelmaan syöttö

- Kolmas viikko on varattu listan tarkistamiselle ja Titania- työvuorosuunnitteluohjelmaan syöttämiselle

## 9 PROJEKTIPALAVERIT

Tärkeä osa projektin seurannan toteutusta olivat henkilökuntapalaverit. Henkilökuntapalaverit antoivat itselleni opinnäytetyöntekijänä tärkeää informaatiota projektin etenemisestä ja henkilökunnan kokemuksista asiaan liittyen. Hyvän palaverin tunnusmerkkejä ovat avoin arvostava keskustelu, jolloin jokainen voi rohkeasti tuoda esiin omat mielipiteensä, ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta. Varsinaisten autonomista työvuorosuunnittelua koskevien henkilökuntapalaverien lisäksi oli sovittu, että autonomista työvuorosuunnittelua käydään läpi aina tarpeen mukaan ja aihetta sivutaan myös normaaleissa henkilökuntapalavereissa. Yhteydenpitoa ja ajatuksia sovittiin vaihdettavaksi myös sähköpostitse. Itse olin koko projektin ajan tiiviissä sähköpostiyhteydessä erityisesti palvelupäällikön kanssa.

### 9.1 Henkilökuntapalaveri 27.10.2010

Ensimmäisessä palaverissa 27.10.2010 keskustelimme palvelupäällikön kanssa autonomisesta työvuorosuunnittelusta ja projektin käynnistämiseen liittyvistä asioista. Päädyttiin siihen, että marraskuussa 2010 pidetään kolme koulutustilaisuutta henkilökunnalle, joissa kerron työaika- autonomiasta ja siihen liittyvistä asioista ja palvelupäällikkö selvittää työaikalakia sekä työehtosopimusta ja työvuorosuunnitteluun vaikuttavia asioita yleisesti. Ennen koulutustilaisuuksia olin tehnyt tietopaketin autonomisesta työvuorosuunnittelusta, johon henkilökunnan toivottiin tutustuvan ennen varsinaisia koulutustilaisuuksia. Tietopaketti oli toimitettu työpaikalle tutustuttavaksi lokakuussa 2010.

Työpaikalle lokakuussa toimitetussa tietopaketissa oli myös henkilökunnalle tehtävä, jossa jokaisen tuli suunnitella itselleen ”unelmien lista”, jotta jokainen saisi tuntumaa omista työaika toiveistaan ja tarpeistaan. ”Unelmien listojen” avulla pystyttiin myös saamaan näyttöä siihen, miten toiveet työvuorojen suhteen jakautuvat, eli ns. halutut ja ei halutut vuorot.

Palaverissa päädyimme palvelupäällikön kanssa myös siihen, että varsinaista ohjausryhmää projektille ei nimetä vaan vastuu projektin etenemisestä ja aikataulussa pysymisestä on itselläni sekä palvelupäälliköllä. Palaverissa keskusteltiin myös siitä, miten pystytään varmistamaan se, että projektia ei koeta irralliseksi asiaksi henkilökunnasta. Projekti on nimenomaan henkilökunnalle tarkoitettu joten kaikkien panosta ja osallistumista tarvitaan, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä. Kyseessä on kuitenkin työntekijöiden jaksamisen ja työhyvinvoinnin lisäämisestä. Vastuuta pyritään jakamaan kaikille tasapuolisesti ja kaikkien sitoutuminen asian kehittämiseen on erityisen tärkeää.

Palvelupäällikön kanssa käytiin alustavasti läpi pelisääntöjä ja asioita, jotka pitäisi ehdottomasti huomioida pelisääntöjä laadittaessa. Pohdimme mm. tasapuolisuuden toteutumista esimerkiksi juhlapyhien osalta. Iltavuorojen ja aamuvuorojen määrää ei lähdettäisi ainakaan alussa määrittämään koska mielestämme silloin juuri osa autonomisen työvuorosuunnittelun yksilöille suomista mahdollisuuksista menetettäisiin. Listan suunnitteluun ja täyttämiseen mietimme paikkaa ja sitä onnistuuko suunnittelu henkilökunnan kansliassa vai pitäisikö löytyä rauhallisempi tila. Mietittiin mahdollisuutta suunnitteluun palvelupäällikön huoneessa, jossa samalla olisi helppo pyytää häneltä neuvoja ja apua listan tekemiseen.

Palvelupäällikkö lupasi huolehtia, että tyhjään listapohjaan on aina valmiiksi merkitty tiedossa olevat poissaolopäivät kuten vuosilomat ja koulutuspäivät. Sovittiin, että sijaisen listat palvelupäällikkö suunnittelee jatkossakin ja myös heidän listoja suunniteltaessa pyritään edelleen toiveet ottamaan huomioon.

Olin ollut yhteydessä Ulvilan terveystieteiden vuodeosaston osastonhoitajaan kuultuani, että vuodeosastolla on käytössä autonominen työvuorosuunnittelu. Sovittiin palvelupäällikön kanssa, että teemme yhdessä tutustumiskäynnin osastolle ja kysymme neuvoja suunnitteluun ja varsinaiseen listan täyttämiseen. Tutustumiskäynti sovittiin 3.11.2010.

## 9.2 Henkilökuntapalaveri 1.12.2010

Ensimmäinen lista autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteiden mukaisesti oli saatu valmiiksi. Palvelupäällikkö kertoi olevansa hyvin tyytyväinen siihen, miten lista oli valmistunut ja miten hyvin henkilökunta oli pysynyt sovituisissa aikatauluissa ja pelisäännöissä. Palvelupäällikkö kertoi, että Titania- ohjelmaan ajettaessa listaan tarvitsi tehdä vain vähäistä hienosäätöä.

Henkilökunnalla ei ollut muuta kuin positiivista kerrottavaa listan tekemiseen liittyen. Kokemus oli heidän mielestään pelkästään positiivinen vaikkakin uusi ja jännittävä tilanne. Aikaisemmin oli koettu mm. yhden päivän vapaat hankaliksi, mutta itse suunniteltuina niihin koettiin olevan helpompi sopeutua ja ne nähtiin myös tavallaan hyvänä asiana. Todettiin, että työntekijöiden tarpeet vaihtelivat myös vapaajaksojen pituuden suhteen. Osa tarvitsee pidempiä palautumisjaksoja, kun taas toista esim. yhden päivän vapaat palvelevat hyvin. Henkilökunta koki, että työvuorosuunnittelu oli mahdollistanut paremman työn ja vapaa- ajan yhteensovittamisen, listasuunnittelussa oli mahdollista suunnitella vuoroja huomioiden omat harrastukset ja muut tärkeät menot.

Autonomisen työvuorosuunnittelun kerrottiin myös tuoneen helpotusta ja näkemystä työn suunnitelmallisuuteen. Esimerkiksi saunapäiviin oli nyt pystytty panostamaan paremmin ja näin helpottamaan ajoittain kuorittavaksikin muodostunutta työvuoroa.

Listan täyttämiseen varattu aika koettiin sopivaksi. Osa työntekijöistä koki, että aikaa oli varattu ehkä liikaakin. Palvelupäällikölle esitettiin toive, että jos lista on valmis ennen määräpäivää, niin se myös ajettaisiin työvuorosuunnitteluohjelmaan aiemmin. Palvelupäällikkö oli sitä mieltä, että sovituisissa aikatauluissa olisi hyvä pysyä. Päädyttiin kuitenkin luomaan uusi pelisääntö, jossa jokainen merkitsee oman nimensä kohdalle merkinnän ”OK”, kun lista on omalta osalta valmis. Kun kaikilla on merkintä ” OK”, niin lista ajetaan koneelle.

Palaverin lopussa päädyttiin siihen, että työvuorosuunnittelu on käynnistynyt yli odotusten vaikka aikataulu oli osin hyvinkin nopeatahtinen. Tämä osaltaan kertoi henkilökunnan työvuorosuunnitteluun liittyvästä motivaatiosta ja osaamistasosta. Yhteisöllisyys, yksikön toiminta ja vastavuoroisuus olivat toteutuneet hienosti.



### 9.3 Henkilökuntapalaveri 18.1.2011

Henkilökuntapalaverissa käytiin yleisesti läpi suunnittelun sujumiseen liittyviä asioita ja sitä, miten henkilökunta oli kokenut autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutukset työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen kohdalla. Esille nousi, että osalta työvuorojen suunnittelu ja listan muokkaaminen onnistuu jo varsin hyvin, osalla oli hankaluutta hahmottaa työvuorolistaansa siten, että listasta muodostuisi omaa jaksamista tukeva. Keskusteltiin siitä, että kyseessä on harjoittelua vaativa prosessi ja voidaan olettaa, että pikkuhiljaa suunnittelu tulisi onnistumaan paremmin ja listoista muodostuisi yksilöllisiä ja omaa jaksamista tukevia. Korostettiin myös sitä, että niin minä kuin palvelupäällikkökin olemme käytettävissä.

Osa koki hankalaksi sen, että lista elää jatkuvasti suunnitteluvaiheessa, mikä muuttaa omia henkilökohtaisia alkuperäisiä suunnitelmia. Korostettiin sitä, että kyseessä on nimenomaisesti yhteisöllinen työvuorojen suunnittelukäytäntö, mikä jo lähtökohtaisestikin vaatii jatkuvaa joustamista ja muokkaamista.

Osa henkilökunnasta oli ottanut enemmän vastuuta sen suhteen, että listat valmistuvat ajallaan. He olivat myös aktiivisesti ehdottaneet työvuorojen vaihtoja ja listan muokkaamista. Tämä koettiin hyvänä asiana, henkilökunnan näkemys oli, että on tärkeää, että joku aina vuorollaan ottaa ns. vetovastuun. Edelleen oltiin kuitenkin sitä mieltä, että varsinaisia nimettyjä listavastaavia ei tarvitse olla.

Aikataulu listan suunnitteluun koettiin riittäväksi eli sovittiin, että jatkossakin lista tulee täytettäväksi neljä viikkoa ennen koneelle syöttämistä. Osa henkilökunnasta tiedusteli onko lista tehtävä mahdollisimman valmiiksi vai voiko osan jättää palvelupäällikön tehtäväksi. Tämä ei olisi kuitenkaan ollut autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteiden mukaista vaan tärkeää on nimenomaan se, että lista tulisi palvelupäällikölle koneelle ajettavaksi mahdollisimman valmiina eikä hänen tarvitsisi sitä enää kovinkaan paljoa muokata.

Aamu- ja iltavuorojen määrää ei jatkossakaan henkilökunnan kokemuksen mukaan olisi tarvetta määrittää. Samoin koettiin, että pelisäännöissä sovittu kolme ympyröityä eli sellaista vuoroa, joita ei halua vaihtaa, oli edelleen hyvä määrä.

Jokaisen työntekijän vastuulla on se, että työvuoroista muodostuu sellainen kokonaisuus, mikä tukee omaa jaksamista eikä kuormita liikaa. Vuoroja muokatessa työntekijän tulee itse pohtia olisiko mahdollista suunnitella toisella tavalla jos listasta näyttää muodostuvan liian kuormittava. Palvelupäällikkö on myös aina käytettävissä ja työtovereilta kannattaa kysyä vinkkiä, usein toinen saattaa nähdä helpommin, miten listaa voisi muokata paremmin toimivaksi kokonaisuudeksi.

Listan suunnittelun ei ollut koettu häiritsevän osastolla tehtävää työtä eikä asia ollut muodostunut silläkään tavalla raskaaksi, että asia olisi aina esillä vaikkapa henkilökunnan kahvitauoilla. Henkilökuntapalaverissa korostettiin sitä, että pelisääntöjä ja laadittuja aikatauluja oli noudatettava. Henkilökunnan toivottiin käyvän myös pelisäännöt aika ajoin uudelleen läpi, jotta muistetaan mihin on sitouduttu.

Palaverissa sovittiin kaksi uutta pelisääntöä. Toinen pelisääntö oli, että jokaisella työntekijällä on oikeus yhteen viikonloppuvapaaseen kolmen viikon listassa. Vasta, kun viikonlopuissa on riittävä miehitys, voidaan suunnitella ns. ylimääräisiä vapaita viikonlopuille. Toinen sovittu pelisääntö oli se, että lomalle lähtijöillä on etuoikeus toivoa vapaaksi lomaa edeltävää viikonloppua, mutta tätä ei kuitenkaan ole pakko hyödyntää.

#### 9.4 Henkilökuntapalaveri 24.2.2011

Autonomisella työvuorosuunnittelulla oli saatu tehtyä valmiiksi neljä listaa ja listojen suunnittelu oli sujunut hienosti. Edellisessä palaverissa oli sovittu uusi pelisääntö, jossa sovittiin, että viikonlopuissa olisi oltava riittävä miehitys ennen kuin suunnitellaan ”ylimääräisiä” viikonloppuvapaita. Uuteen pelisääntöön olivat kaikki sitoutuneet ja sääntöä oli listan suunnittelussa nyt noudatettu.

Henkilökunta koki, että listojen suunnitteluun oli harjaannuttu ja varsinainen suunnittelu sujui jo nyt nopeammin. Myös omaa jaksamista tukevien vuorojen suunnittelu oli helpompaa.

Olin toimittanut työpaikalle vapaamuotoisen kyselyn, jossa jokaisen autonomiseen työvuorosuunnitteluun osallistuvan tulisi kertoa vähintään yksi hyvä puoli ja yksi kehittämistä vaativa puoli työaika- autonomiassa. Kyselyyn ei ollut tullut toivottua määrää vastauksia, joten vastausaikaa jatkettiin. Korostettiin näiden asioiden merkitystä nimenomaan opinnäytetyön teon kannalta.

Keskustelua käytiin myös oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumisesta mm. viikonloppuvapaiden suhteen. Henkilökunnan tulisi jatkossa huomioida vielä enemmän sitä, että myös muiden on mahdollista suunnitella omaa jaksamistaan tukevia työvuoroja. Toivottavaa ja myös pelisäännöissä sovittua oli se, että suunnittelussa jokaisen tulee pystyä avoimeen ja asialliseen keskusteluun vuorojen vaihdoista ja jokaisen tulisi myös vuorollaan olla valmis joustamaan. Yhteisöllisyyden merkitystä korostettiin.

## 10 KYSELYLOMAKKEIDEN TULOKSET

Projektin aikana pyrin jatkuvaan arviointiin projektin etenemisestä ja sujumisesta. Tutkimustuloksen ja loppupäätelmien kannalta oli tärkeää kerätä tietoa henkilökunnalta niin suusanallisesti, sähköpostitse kuin kyselyidenkin avulla. Näiden tiedonkeruumenetelmien avulla projektin onnistumisen arviointia oli mahdollista koota koko projektin ajalta.

### 10.1 Kehittämideoita ja ajatuksia autonomisesta työvuorosuunnittelusta

Helmikuussa 2011 toteutin henkilökunnalle vapaamuotoisen kyselyn, jossa toivoin jokaisen henkilökunnan jäsenen, jota autonominen työvuorosuunnittelu koski, kirjaamaan vähintään yhden hyvän asian ja vähintään yhden kehittämistä vaativan asian autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Vastauksen sai laittaa joko asialle varattuun kirjekuoreen henkilökunnan toimistossa tai lähettää suoraan opinnäytetyöntekijälle sähköpostitse.

Molempia vastausmenetelmiä hyödynnettiin. Esille nousivat seuraavat hyviksi koetut asiat:

- työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, autonomisen työvuorosuunnittelun myötä esimerkiksi harrastusten ja muiden menojen suunnitteleminen onnistuu paremmin
- auttaa valitsemaan itselleen sopivia työaikoja, jolloin työssä jaksaminen ja työn mielekkyys paranee
- työn suunnitelmallisuus on parantunut
- kun tietää omat henkilökohtaiset menonsa voi huomioida ne listan teossa
- kolme vuoroa, jotka saa ympyröidä eikä tarvitse muuttaa
- työvuorot, jotka on laittanut, toteutuvat melko hyvin
- omat menot saa onnistumaan nyt paremmin, kun itse suunnittelee listansa
- tuntuu kuin yleinen tyytyväisyys olisi lisääntynyt TAA:n myötä
- TAA on auttanut jaksamaan töissä, kun saa suunnitella itselleen mahdollisimman sopivan listan

Esille nousseita kehittämistarpeita olivat:

- kaikki eivät sitoudu riittävästi noudattamaan pelisääntöjä ja tästä voi jatkossa syntyä jännitteitä henkilökunnan välillä
- kaikki eivät ota riittävästi vastuuta työvuorolistojen valmiiksi saattamisesta
- toisten huomioon ottaminen omaa listaa suunniteltaessa
- avoimuus, palautteen antaminen ja saaminen
- tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus

## 10.2 Kyselylomakkeen tulosten arviointia

Huhtikuussa toimitin Pappilanlammen palvelukeskuksen projektiin osallistuneille kymmenelle vuorotyötä tekeväälle työntekijälle kyselylomakkeet, joiden avulla pyrin kartoittamaan projektin onnistumista ja vaikutuksia. Uusien toimivien työaikatarkaisujen toteuttamisessa on tärkeää, että tietoa kerätään niin kielteisistä kuin myönteisistäkin

vaikutuksista. Kysymyslomakkeesta pyrin tekemään mahdollisimman helposti täytettävän ja ulkoasultaan selkeän. Kysymyslomakkeiden ohessa toimitin myös lähetekirjelmän, jossa kerroin syyn miksi tietoja tarvitaan ja mihin mennessä lomakkeet on palautettava vastattuina (liite 4) (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 1997, 191. ). Kaikki projektiin osallistuneet työntekijät vastasivat kyselylomakkeeseen.

Kyselomakkeiden vastaukset tukivat mielestäni kokemusta siitä, että projekti oli onnistunut odotusten mukaisesti ja jopa yli odotusten. Kyselylomakkeiden vastauksista nousi myös kehittämistarpeita, joihin tulisi riittävästi jatkossa kiinnittää huomiota. Projektin onnistumisesta ja vaikutuksista henkilökunnan työhyvinvointiin kertoo mielestäni kuitenkin parhaiten se, että vaikka haasteitakin projektin aikana kohdattiin, niin kaikki projektiin osallistuneet työntekijät kokivat alustavasti olevansa halukkaita jatkamaan työvuorosuunnittelua autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteiden mukaisesti .

Projektin pääasiallisena tarkoituksena oli käynnistää autonominen työvuorosuunnittelu Pappilanlammen palvelukeskuksen osastoilla Toiska, Valkama ja Satakieli. Tavoitteena oli autonomisen työvuorosuunnittelun kautta vaikuttaa henkilökunnan työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen sekä työn ja vapaa- ajan yhteensovittamiseen. Kyselylomakkeista saatujen vastausten perusteella tavoitteet on mielestäni ainakin osittain saavutettu. Suurin osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä koki, että autonomisella työvuorosuunnittelulla oli ollut positiivisia vaikutuksia kaikilla edellä mainituilla osa- alueilla. Erityisen positiivisina vaikutukset oli koettu työn- ja vapaa- ajan yhteensovittamisen kohdalla, jossa vastaajista seitsemän kymmenestä oli täysin samaa mieltä siitä, että työaika- autonomia oli helpottanut työn ja vapaa- ajan yhteensovittamista. Tulos on mielestäni merkittävä koska perhe- elämän ja sosiaalisen toiminnan häiriintyminen nousevat vuorotyön haittoina esiin useammin kuin esimerkiksi terveyteen liittyvät haitat ( Hakola ym. 2007, 41 ). Työvuorot ovat vastausten perusteella autonomisen työvuorosuunnittelun myötä yksilöllisempiä kuin aikaisemmin ja työntekijät ovat pystyneet suhteellisen hyvin hahmottamaan omat tarpeensa ja jaksamistaan tukevat työvuorot. Ergonomisiin työvuorosuunnittelun periaatteisiin ja niiden sisäistämiseen käytettiin projektissa suhteellisen vähän aikaa ja vastuu perehtymisestä oli lähinnä henkilökunnalla itsellään erilaisten materiaalien avulla. Myös kyselylomakkeen vastaukset antavat ymmärtää, että ergonomisiin työaikasuosituksiin ei suunnittelussa kiinnitetty erityisesti huomiota. Tulevaisuudessa Pappilanlammen palvelukeskuksessa

tulisi asiaan perehtyä mielestäni vielä enemmän. Tärkeää on mielestäni se, että henkilökunta sai ensin perehtyä autonomiseen työvuorosuunnitteluun sekä työvuorosuunnitteluun ja siihen vaikuttaviin asioihin yleisesti, jonka jälkeen lähtökohdat ovat hyvät myös sille, että jatkossa on helpompi kiinnittää huomiota myös ergonomisiin työvuorosuunnittelun suosituksiin.

Suurin osa projektiin osallistuneista työntekijöistä koki kyselylomakkeen vastausten perusteella saaneensa riittävästi tietoa työaika- autonomiasta ennen varsinaista työvuorosuunnittelun aloittamista. Koulutustilaisuuksien sisältö oli tältä osin onnistunut, samoin henkilökunta oli omatoimisesti tutustunut työpaikalle toimittamaani infopakettiin. Merkittävää oli mielestäni henkilökunnan aikaisempi kiinnostus työvuorosuunnittelua kohtaan. Samoin henkilökunta koki vastausten perusteella saaneensa riittävästi tukea työvuorosuunnitteluun sekä palvelupäälliköltä että itseltäni opinnäytetyöntekijänä. Oma rooliini varsinaisessa työvuorosuunnittelussa oli projektin aikana kuitenkin suhteellisen vähäinen. Aikataulutuksen liittyen listasuunnitteluun oli koettu olevan riittävä, osa henkilökunnasta oli jopa sitä mieltä, että suunnitteluun varattu aika oli liian pitkä.

Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen lisää sitoutumista, kommunikointia ja yhteistyötä, mikä pyrittiin huomioimaan jo projektin käynnistämisvaiheessa. ( Vesterinen 2006,125 ). Henkilökunta koki kyselylomakkeen vastausten perusteella saaneensa olla vahvasti vaikuttamassa siihen millaiseksi työaika-autonomia juuri Pappilanlammen palvelukeskuksessa muotoutuu mikä varmasti osaltaan vaikutti positiivisesti projektin onnistumiseen. Osana vaikuttamista toimivat autonomista työvuorosuunnittelua koskevat henkilökuntapalaverit, joita pidettiin säännöllisesti koko projektin ajan ja asiaa sivuttiin myös työpaikan normaaleissa henkilökuntapalavereissa. Palaverit mahdollistivat avoimen dialogin synnyn asiasta ja toimivat kehittämistyön tärkeänä välineenä. Kyselyssä henkilökunta oli kokenut palaverien määrän riittävänä. Ne toimivat yhteisinä foorumeina yhteisten toimintalinjojen etsimiselle ja asioiden käsittelemiselle ( Juuti & Vuorela 2002, 113 ).

Kyselylomakkeista saatujen vastausten perusteella voidaan ymmärtää, että työaika-autonomiaan liittyvät haasteet pyrittiin ratkaisemaan tehokkaasti. Jatkossa pelisääntöjä tulisi vielä tarkentaa ja tehostaa ohjaamaan henkilökuntaa toimimaan erilaisten työaika-autonomiaan liittyvien ristiriitatilanteiden ratkaisussa, pääpaino tulisi olla

ennaltaehkäisyssä. Tulos on mielestäni varsin hyvä ja osoittaa sen, että henkilökunta oli sitoutunut avoimeen vuorovaikutukseen ja ongelmien esiin nostamiseen heti, kun niitä ilmeni. Pelisääntöjä tulisi jatkossakin opinnäytetyöprojektin päätyttyäkin säännöllisesti tarkistaa ja uudistaa, jotta ne tukisivat riittävällä tavalla työaika- autonomian toteutumista Pappilanlammen palvelukeskuksessa.

Vuorovaikutus ja siinä esiintyvät ongelmat nousevat esiin usein yhteisöllisyyttä vaativissa hankkeissa ja projekteissa, jolloin juuri näitä taitoja korostetusti vaaditaan kehittämistyön ja yhteistyön kannalta . Kyselylomakkeista saaduista vastauksista päätellen juuri vuorovaikutustaitojen kehittämisen tarpeellisuus nousi esille useissa vastauksissa. Viestintää koskevassa kysymyksessä vain yksi kymmenestä vastaajasta koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että viestintä oli onnistunut projektin aikana. Samoin neuvottelu vuoronvaihdosta nousi kehittämistarpeeksi tulevaisuudessa, kun työaika- autonomiaa Pappilanlammen palvelukeskuksessa toteutetaan. Jatkossa Pappilanlammen palvelukeskuksessa tulisi huomioida näiden asioiden kuntoon saattaminen, erityisesti avoimeen vuorovaikutukseen ja epäkohtien esille nostamiseen tulisi pyrkiä kiinnittämään riittävästi huomiota. Yksi keino vuorovaikutuksen parantamiseksi työyhteisöissä on luoda myös vuorovaikutukseen yhteisesti sovitut pelisäännöt, jotka kertovat esimerkiksi sen, mikä on työyhteisön mielestä oikea ja hyväksytty tapa toimia ja viestiä työtovereiden kanssa ( Furman ym.2004, 5 ).

## 11 PROJEKTIN ARVIOINTI JA PÄÄTTÄMINEN

Tämän opinnäytetyöprojektin tarkoituksena oli käynnistää autonominen työvuorosuunnittelu Pappilanlammen palvelukeskuksen osastoilla Toiska, Satakieli ja Valkama. Ta-  
voitteena oli myös kartoittaa projektin etenemistä ja arvioida autonomisesta työvuoro-  
suunnittelusta syntyviä vaikutuksia henkilökunnan työhyvinvointiin. Projekti kesti alun  
tiedonkeruusta projektin päättymiseen yhteensä puolitoista vuotta. Työvuorosuunnitte-  
lua autonomisesti on toteutettu käytännössä nyt kuusi kuukautta. Projekti on ollut koko-

naisuudessaan varsin mielenkiintoinen ja haastava. On vaadittu laajaa perehtymistä itselleni suhteellisen vieraaseen asiaan eli autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Samoin työhyvinvointi ja siihen liittyvät asiat ovat olleet varsin laajoja kokonaisuuksia. Projekti on edennyt kuitenkin sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti koko projektin ajan. Henkilökunta oli alusta saakka vahvalla työpanoksellaan mukana kehittämistyössä oivaltaen sen mahdollisuudet sekä henkilökohtaisella että koko työyhteisön tasolla. Kyselylomakkeista kerätyn tiedon perusteella autonominen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut positiivisesti monilla eri osa-alueilla työntekijöiden hyvinvointiin ja työntekijät ovat kokeneet saaneensa olla riittävästi mukana kehittämistyössä.

Projektin päättyessä koen projektin onnistuneen yli odotusten. Työaika- autonomian käyttöönottoprosessi on aina pitkäjänteistä työtä ja henkilökunnan motivaation ja sitoutumisen ylläpitäminen ovat aina haasteita erilaisissa projekteissa. Tasapaino sekä yrityksen että organisaation tarpeiden välillä on tärkeää. Sovittaessa uusista työaikajärjestelyistä korostuu molemminpuolisen sitoutumisen ja luottamuksen merkitys (Sallinen, Kandolin, Purola 2002, 45 ). Autonominen työvuorosuunnittelu työhyvinvoinnin välineeksi Pappilanlammen palvelukeskuksessa opinnäytetyöprojektissa henkilökunnan sitoutuminen ja motivaatio kantoivat kuitenkin projektia alusta loppuun ja toivottavasti myös projektin päätyttyä. Motivaation ja sitoutumisen tärkeimpinä ylläpitäjinä ovat toimineet mielestäni myös kyselylomakkeiden kautta tulleet vastaukset siitä, että työaika- autonomian koettiin helpottaneen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä työhyvinvoinnin koettiin ainakin jossain määrin lisääntyneen. Konkreettiset tulokset projektin aikana vahvistivat henkilökunnan sitoutumista asiaan. Uskon myös, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työaikoihin ovat olleet merkittäviä kokemuksia yksilötasolla. Vastuun kautta on tullut aivan uudenlaista näkökulmaa asioihin ja työvuorosuunnitteluun tulleen kokemuksen kautta listat ovat nykyään selkeästi yksilöllisempiä kuin aikaisemmin.

Hyvin tärkeäksi projektin onnistumisen kannalta koen palvelupäällikön tuen asiassa. Opinnäytetyöntekijänä olen saanut valtavan paljon oleellista tietoa asioiden etenemisestä ja kohdatuista haasteista sekä työvuorosuunnitteluun liittyvistä lainalaisuuksista juuri palvelupäällikön toimesta. Se, että esimiestasolla ollaan aidosti innostuneita henkilökunnan työhyvinvoinnista ja ollaan valmiita kokeilemaan erilaisia keinoja työhyvinvoinnin kohentamiseksi, on edellytys sille, että projektissa voidaan onnistua. Vaaditaan



sekä johdon että henkilökunnan vahvaa sitoutumista ja innostunutta otetta kehittämistyöhön. Johdon on uskallettava ottaa myös tietynlaisia riskejä ja kokeilla uudenlaisia toimintatapoja, jolloin saadaan esille nostetuksi henkilökunnan voimavarat, nämä voimavarat tulevat esille vasta luottamuksen kautta (Juuti ym. 2002, 63 ). Muutoksen hallinta vaatii aina esimiehiltä läsnäoloa ja johtajuuden jakamista, henkilökunnan osaaminen on tärkeä voimavara muutostilanteissa, jota tulee myös riittävästi pyrkiä hyödyntämään (Ahonen, H. 2004. 47–50 ). Mielestäni projektin aikana henkilökunta osoitti käytännön toiminnassa omat voimavaransa, niin itse työvuorosuunnittelussa kuin haasteidenkin ratkaisemisessa. Vastuun kautta löydettiin myös keinot ja halu päästä yhteiseen päämäärään; luomaan toimiva, työntekijöiden työhyvinvointia tukeva työvuorosuunnittelukäytäntö juuri Pappilanlammen palvelukeskuksen henkilökunnan tarpeisiin.

Projektin tulosten pohjalta uskon, että autonominen työvuorosuunnittelu tulee jatkumaan Pappilanlammen palvelukeskuksessa myös projektin päätyttyä. Kaikki projektiin osallistuneet vuorotyötä tekevät työntekijät esittivät kyselylomakkeen vastauksissa alustavan kiinnostuksensa jatkaa työvuorosuunnittelua autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteiden mukaisesti. Nähtäväksi jää tuleeko autonominen työvuorosuunnittelu koskemaan myös muita Pappilanlammen yksiköitä. Merkittävää on kuitenkin aina työntekijöiden oma kiinnostus ja halukkuus lähteä suunnittelemaan työvuoronsa autonomisesti. Opinnäytetyö ja siihen liittynyt projekti antavat kuitenkin hyvät lähtökohdat asian kehittämiseksi ja soveltamiseksi myös muihin yksiköihin. Samoin projektin tulokset niin kyselylomakkeen tulosten kuin yleisen mielipiteenkin valossa ovat hyvin rohkaisevia. Samoin opinnäytetyö antaa viitteitä siihen, mihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja mitä asioita tulisi kehittää jos autonomiseen työvuorosuunnitteluun ryhdytään myös muissa Pappilanlammen yksiköissä. Opinnäytetyön pohjalta Toiskassa, Satakielessä ja Valkamassa työskentelevät työntekijät pystyvät havaitsemaan mahdollisiksi haasteiksi nousevat asiat ja kiinnittämään myös jatkossa huomiota näiden asioiden kuntoon saattamiseksi. Näitä asioita voisivat kyselylomakkeen vastausten perusteella olla vuorovaiikutustaitojen kehittäminen, pelisääntöjen tarkistaminen ja uudistaminen sekä toimivan viestinnän kehittäminen.

## LÄHTEET

Ahonen, H. 2004. Kuka komentaa kelloasi. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. 2. p. Helsinki: Palmenia.

Anttila, P. 2001. Se on projekti – vai onko. Kulttuurialan tuotanto- ja palveluprojektien hallinta. Hamina: AKATIIMI.

Duunitalkoot. Toimiva vuorovaikutus: kysy ja kuuntele. Viitattu 2.11.10.

[http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat\\_s0\\_1.html#vuorovaikutus](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat_s0_1.html#vuorovaikutus)

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hakola, T. & Kalliomäki- Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakola, T. 2007. Toimivat ja terveet työajat. 2. uud. p. Helsinki: Työterveyslaitos (Vammala: Vammalan kirjapaino ).

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin www- sivut. Viitattu 4.4.201.

<http://www.hus.fi/?path=1>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6. – 7. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

JHL www sivut, Työhyvinvointia rakennetaan työssä. Viitattu 2.11.2010

[http://www.jhl.fi/portal/fi/edunvalvonta/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin\\_osa-alueet/](http://www.jhl.fi/portal/fi/edunvalvonta/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_osa-alueet/)

JHL:n www- sivut Työhyvinvointi osana tuloksellisuutta. Viitattu 2.11.10

[http://www.jhl.fi/portal/fi/edunvalvonta/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin\\_osa-alueet/tyohyvinvointi\\_osana\\_tuloksellisuutta/](http://www.jhl.fi/portal/fi/edunvalvonta/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_osa-alueet/tyohyvinvointi_osana_tuloksellisuutta/)

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

Koskela, K. 2009. Hyvinvoiva työntekijä hoitaa yönsä hyvin. Työvuorosuunnittelulla hyvää hoitoa. . Kuntatyönantaja lehti 5/2009, 9-11.

Lahden ammattikorkeakoulun www- sivut, Työhyvinvointi. Viitattu 2.11.10.

<http://www.lpt.fi/tykes/pages/topics.php?TID=41>

Lampikoski, T. 2009. Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. Juva: PS- kustannus.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

Pappilanlammen palvelukeskuksen www- sivut. Viitattu 12.3.2011.  
<http://www.pappilanlampi.fi/>

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Työturvallisuuskeskuksen www- sivut. 2009. Työyhteisöviestintään uutta suuntaa. Hyvä viestintä luo hyvinvointia. Viitattu 30.3.2011.  
[http://www.tyoturva.fi/files/915/tyoturvallisuuskeskus\\_tyoyhteisoviestinta.html](http://www.tyoturva.fi/files/915/tyoturvallisuuskeskus_tyoyhteisoviestinta.html)

Sallinen, M., Kandolin, I. & Purola, M. 2002. Elämisen rytmi. Kohti tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. 2010. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. Viitattu 2.11.10.  
<http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Viitattu 2.11.10.  
[http://www.stm.fi/julkaisut/julkaisuja-sarja/nayta/\\_julkaisu/1481072#fi](http://www.stm.fi/julkaisut/julkaisuja-sarja/nayta/_julkaisu/1481072#fi)

Sosiaali- ja terveysministeriön www- sivut. 2004. Viitattu 11.4.2011.  
<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/view/1245821>

Super, Suomen lähi- ja perushoitajienliiton www- sivut.2010. Joku! raja joustamisella-kin. Viitattu 3.4.2011. <http://www.jokurajajoustamisella.fi/>

Työterveyslaitoksen www- sivut  
<http://www.ttl.fi/fi/sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskuksen www- sivut. Viitattu 30.3.2011.  
<http://www.tyoturva.fi/>

Vesterinen, P. (toim.). 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Yksityisen sosiaalipalveluajan työehtosopimus 1.3.2010 – 31.1.2012.

## LIITTEET

LIITE 1 TUTKIMUSLUPA- ANOMUS

LIITE 2 SOPIMUS OPINNÄYTETYÖN TEKEMISESTÄ

LIITE 3 PELISÄÄNNÖT

LIITE 4 KYSELYLOMAKEEN SAATEKIRJE

LIITE 5 KYSELYLOMAKE

Suvi Ojalehto

Koivuluodontie 152

2950 Söörmarkku

0400- 688218

Ulvilan vanhustenhuoltoyhdistys ry

### TUTKIMUSLUPA-ANOMUS

Olen Satakunnan ammattikorkeakoulun sosiaalialan opiskelija. Opiskelen sosionomi- (AMK)-tutkintoa, suuntautumisvaihtoehtona seniori- ja vanhustyö.

Opintoihini kuuluu opinnäytetyö, jonka laajuus on 15 opintopistettä (= 10 opintoviikkoa ). Olen edennyt opinnoissani vaiheeseen, jossa opinnäytetyön tekeminen on ajankohtaista.

Minua kiinnostavat henkilökunnan kokemukset autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisestä ja autonomisen työvuorosuunnittelun vaikutukset mm. työhyvinvointiin sekä työn ja vapaa- ajan yhteensovittamiseen.

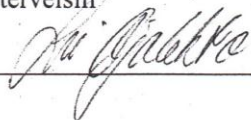
Tarkoituksena on kerätä tutkimusaineistoa lomakekyselyn avulla. Toiveeni on, että kyselyyn vastaisi Toiskan vakinainen henkilökunta. Vastaukset käsitellen luottamuksellisesti eikä tuloksista luonnollisestikaan ilmene vastaajan henkilöllisyys.

Tavoitteeni on, että kysely voisi toteutua kevään 2011 aikana. Opinnäytetyö on tarkoitus saada valmiiksi kevään 2011 aikana.

Opinnäytetyöni ohjaaja Satakunnan ammattikorkeakoulussa on Anne Kivenmaa.

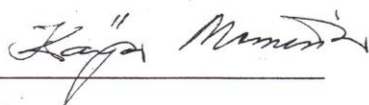
Porissa 2.3 /2011

Yhteistyöterveisin



Suvi Ojalehto

Tutkimuslupa hyväksytty / ~~hylätty~~



Pvm ja allekirjoitus



SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tiedepuisto 3  
28600 PORI

OP07  
SOPIMUS  
OPINNÄYTETYÖN  
TEKEMISESTÄ

## SAMK / Sopimus opinnäytetyön tekemisestä

Opinnäytetyön tekijä: Suvi Tuuli Auroora Ojalehto

Opiskelijanumero: 0801801

Aloitusryhmä: ASO08P

Koulutusohjelma: sosiaalialan koulutusohjelma, sosionomi AMK

Opinnäytetyötä ohjaavan opettajan nimi, sähköposti, puhelinnumero ja osoite:

Anne Kivenmaa, anne.kivenmaa@samk.fi, 044-7103454

Toimeksiantaja, yhteyshenkilön nimi, sähköposti, puhelinnumero ja osoite:

Ulvilan vanhustenhuoltoyhdistys ry, Hanna Lehto, hanna.lehto@ulvila.fi, 02-5389010, Pappilantie 4, 28450 Vanha-Ulvila

Opinnäytetyön nimi: Autonominen työvuorosuunnittelu työhyvinvoinnin välineeksi Pappilanlammen Palvelukeskuksessa

Työn etenemisaikataulu: alkaa syksyllä 2010, päättyy keväällä 2011

Tarkempi selvitys on sopimuksen liitteenä olevassa hyväksytyssä tutkimus-/projektisuunnitelmassa.

**Vakuutukset.** Jos opinnäytetyö tehdään kokonaan tai osittain työsuhteessa palkkaa vastaan, niin toimeksiantajan on laadittava asianmukainen kirjallinen työsuopimus. Työnantaja huolehtii lainmukaisista vakuutuksista, sillä ammattikorkeakoulun vakuutukset eivät kata työsuhteessa tehtävän opinnäytetyön tekijää.

**Opinnäytetyön kustannukset ja niiden korvaaminen.** Opinnäytetyöstä mahdollisesti aiheutuvien kustannusten (ml. Aineiston hankinta, raaka-aineet, matkat, työkorvaus jne.) korvaamisesta sopivat toimeksiantaja ja opiskelija keskenään. Pääsääntöisesti Satakunnan ammattikorkeakoulu ei vastaa yksittäisen opinnäytetyön kustannusten korvaamisesta.

**Oikeudet opinnäytetyön tuloksiin.** Toimeksiantaja saa käyttöoikeuden opinnäytetyön tuloksiin ja niiden kaupalliseen hyödyntämiseen. Opinnäytetyön tekijä on velvollinen raportoimaan opinnäytetyön tulokset toimeksiantajalle.

**Immateriaalioikeudet.** Tekijänoikeus ja muut immateriaalioikeudet opinnäytetyöhön kuuluvat opinnäytetyön tekijälle. Opinnäytetyön tekijä ja toimeksiantaja sopivat erikseen, missä laajuudessa tekijänoikeus tai muut immateriaalioikeudet siirtyvät toimeksiantajalle.

**Opinnäytetyön ohjaus ja vastuu.** Vastuu opinnäytetyön tekemisestä ja tuloksista on opiskelijalla. Ammattikorkeakoulu vastaa työn ohjauksesta, seurannasta ja työn riittävästä laadustasosta. Ammattikorkeakoulu ei ole taloudellisesti vastuussa työn tuloksista tai aikataulusta. Opinnäytetyön tekijä ei vastaa toimeksiantajalle vahingosta, joka toimeksiantajalle syntyy opinnäytetyön viivästyttämisestä, ellei erikseen toisin sovita. Toimeksiantaja sitoutuu antamaan opiskelijan käyttöön kaikki opinnäytetyön tekemisessä tarvittavat tiedot ja aineistot sekä ohjaamaan opinnäytetyötä toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta. Opiskelija sitoutuu palauttamaan toimeksiantajalle työn aikana saamansa luottamuksellisen aineiston, kun opinnäytetyö on valmistunut, tai kun osapuolet yhdessä toteavat, että yhteistyöedellytyksiä opinnäytetyön loppuun saattamiseksi ei ole.

**Tulosten julkistaminen ja luottamuksellisuus.** Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan julkinen. Mikäli opinnäytetyö sisältää liikesalaisuuksia tai muuta julkisuuslaissa salassa pidettäväksi määrättyjä tietoja, on opinnäytetyön raportti laadittava niin, että tietojen luottamuksellisuus säilyy. Tarvittaessa salassa pidettävät tiedot on jätettävä työn tausta-aineistoon. Opinnäytetyö tai sen osia voidaan julkaista myös internetissä sopimalla niistä erikseen. Opinnäytetyön osapuolet (opiskelija, toimeksiantaja ja opettaja) sitoutuvat pitämään salassa kaikki opinnäytetyön tekemisessä ja sitä edeltävissä tai sen jälkeisissä neuvotteluissa esiin tulevat luottamukselliset tiedot ja asiakirjat sekä pidättäytymään käyttämästä hyväkseen toisen osapuolen ilmaisemia luottamuksellisia tietoja ilman erillistä lupaa.

Tätä sopimusta koskevat erimielisyydet pyritään ratkaisemaan ensisijaisesti neuvottelemalla osapuolten kesken. Mikäli asiasta ei päästä sopimukseen, erimielisyydet ratkaistaan Satakunnan käräjäoikeudessa.

Tätä sopimusta on laadittu 4 kappaletta, yksi kullekin osapuolelle.

Satakunnan ammattikorkeakoululla on oikeus jättää yhteistyöhanketta referenssinä ammattikorkeakoulun työelämäyhteistyistä, mukaan lukien SAMKin yhteistyötietokanta, johon voi tehdä hakuja internetissä. Opinnäytetyöstä näkyvät otsikko, organisaatio ja organisaation yhteyshenkilö. Hanketta voidaan lisäksi hyödyntää ammatillisen korkeakoulutuksen tavoitteita edistävasti esim. opetusmateriaalina tai -metodina edellyttäen, ettei hankkeeseen sisällyneiden tietojen luottamuksellisuutta vaaranneta.

Päiväys: 15.04.2011

Toimeksiantajan edustajan allekirjoitus, nimi ja nimen selvennys:

*Hanna Lehto*  
Hanna Lehto, palvelupäällikkö

Koulutusjohtajan/Toimialajohtajan allekirjoitus ja nimen selvennys:

*Tuula Lehto*

Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus:

*Suvi Tuuli Auroora Ojalehto*

Sisältövastaava: Anne Sankari

Tarkistettu viimeksi: 22.11.2010



## AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN PELISÄÄNNÖT PAPPILANLAMMEN PALVELUKESKUKSESSA

Sitoudumme noudattamaan seuraavia, yhteisesti sovittuja pelisääntöjä sekä reunaehtoja toteuttaessamme autonomista työvuorosuunnittelua

- Sitoudumme noudattamaan työvuorosuunnittelun reunaehtoina toimivaa työehtosopimusta sekä työaikalakia
- Päävastuu työvuorosuunnitelman tarkastamisesta on palvelupäälliköllä, erityisiä listavastaavia ei nimetä
- Vuosilomat, tiedossa olevat poissaolopäivät sekä koulutukset merkitään valmiiksi tyhjään työvuoroluetteloon palvelupäällikön toimesta
- Sijaisten työvuorot suunnittelee palvelupäällikkö
- Työvuorojen suunnittelussa huomioimme yksikön toiminnan kannalta keskeiset asiat, lähtökohtana on, että asukkaiden hyvä ja laadukas hoito on turvattu
- Työvuoroja suunnitellessamme pyrimme suunnittelemaan omaa hyvinvointia ja jaksamista tukevia vuoroja. Olemme tutustuneet ergonomisen työvuorojärjestelmän periaatteisiin ja ymmärrämme niiden merkityksen suunnitelmaa tehdessämme
- Sitoudumme suunnittelemaan työvuoromme autonomisesti vähintään kuuden kuukauden ajan, minkä jälkeen päätämme, haluammeko jatkaa vai palaammeko takaisin nyt käytössä olevaan työvuorosuunnittelutapaan
- Olemme varautuneet haasteisiin ja pyrimme ratkaisemaan haasteet heti, kun niitä ilmenee. Haasteista huolimatta pyrimme ylläpitämään motivaatiota ja sitoutuneisuutta asiaa kohtaan
- Työvuorosuunnittelu tapahtuu työpaikalla, henkilökohtaiset menot mietitään valmiiksi kotona
- Työvuorot suunnitellaan itsenäisesti siten, että suunnitelman teko ei häiritse hoitotyötä eikä muita työvuorossa olijoita siten, että he joutuisivat ottamaan suuremman vastuun yksikön toiminnasta

- Suunnittelussa huomioimme kokonaisuuden: työn, omat tarpeet sekä myös sen, että työtoverin on mahdollista suunnitella omaa hyvinvointiaan ja jaksamista tukkevia vuoroja
- Ymmärrämme sen, että itse suunniteltu lista ei välttämättä toteudu sellaisenaan, vaan koneelle syöttövaiheessa siihen saatetaan joutua tekemään muutoksia, jos yksikön toiminta niin vaatii
- Palvelupäällikkö on käytettävissä ja apuna kaikissa työvuorosuunnitteluun liittyvissä asioissa ja huolehtii mm. tuntien tasaamisesta yms. ketään ei jätetä suunnittelun kanssa yksin
- Pyrimme avoimeen vuorovaikutukseen, jossa epäkohdat nostetaan heti esille ja niihin pyritään vaikuttamaan nopeasti
- Pelisääntöjä tarkistetaan ja muokataan tarvittaessa
- Pyrimme lukemaan sekä henkilökunnan yhteistä sähköpostia, ilmoitustaulua sekä työaika- autonomia kansiota säännöllisesti
- Listan suunnittelussa pyrimme siihen, että tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja vastavuoroisuus toteutuvat
- Pyrimme suunnittelussa siihen, että asukkaat hyötyvät asiasta mm. siten, että työn suunnitelmallisuus paranee (saunapäivien huomioiminen, hoitokokoukset )
- Jokainen joustaa tarvittaessa
- Jos työntekijä on lomalla tai muuten estynyt suunnittelemaan työvuorojaan, tulee hänen määräaikaan mennessä ilmoittaa työvuoronsa kirjallisesti (sähköposti) palvelupäällikölle, jonka jälkeen hän merkitsee vuorot listaan
- Jos työntekijä ei ole ilmoittanut tai merkinnyt työvuorojaan sovittuun määräaikaan mennessä; suunnittelee palvelupäällikkö hänen vuoronsa. Vastuu ilmoittamisesta on työntekijällä itsellään
- Työvuoroja saa suunnitella myös ”päällekkäin”, jolloin työntekijät keskustelevat ja sopivat kumpi joustaa



- Suunnittelemme 3 viikon listan (tasoittumisjakso 6 viikkoa), jatkossa mietimme mahdollisuutta suunnitella kuusi viikkoa kerrallaan
- Aamu- ja iltavuorojen jakautumista ja määrää ei ole etukäteen määritelty
- 3 viikon listassa saa olla enintään kolme sellaista työvuoroa, jotka haluaa ehdottomasti pitää. Nämä vuorot ilmoitamme työvuoroluettelossa ympyröimällä.
- Ensimmäinen autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteella toteutettu lista on 13.12.2010 alkava lista
- Palvelupäällikkö merkitsee tyhjään listaan jos kyseisessä listassa on ns. ylimääräisiä vapaapäiviä

Hei!!

Opinnäytetyöni rupeaa olemaan loppuvaiheessa ja nyt olisi aika saada koottua vielä teidän kokemuksianne työaika- autonomiasta ja koko muutosprosessista. Ohessa on kaikille vakinaisessa työsuhteessa oleville työntekijöille, jotka ovat olleet projektissa mukana, kyselykaavake. Toivon, että vastaisitte kyselykaavakkeen kysymyksiin 15.4.2011 mennessä. Valmiit kyselykaavakkeet laitetaan nimettöminä ohessa olevaan kirjekuoreen.

Kiitän kaikkia jo tässä vaiheessa koko sydämestäni innostuksestanne lähteä työaika- autonomiaprojektiin mukaan ja siitä, että olette antaneet minulle sekä henkilökuntapalavereissa että kirjallisesti paljon merkittävää tietoa opinnäytetyöni kannalta. Opinnäytetyön pitäisi olla valmis toukokuun alussa ja toimitan sen sitten teille luettavaksi.

Mukavaa kevättä ja työniloa!!

## KYSELYLOMAKE (1/2)

Autonominen työvuorosuunnittelu työhyvinvoinnin välineeksi

Pappilanlammen palvelukeskuksessa

Rastita parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto

		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1.	Koen saaneeni riittävästi tietoa TAA:sta ennen listan teon varsinaista aloittamista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Sain riittävästi tukea autonomiseen työvuorosuunnitteluun esimieheltäni sekä opinnäytetyöntekijältä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	TAA on tukenut työssä jaksamistani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	TAA on lisännyt työhyvinvointiani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	TAA on helpottanut työn ja vapaa- ajan yhteensovittamista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Työvuorosuunnittelussa olen huomioinut ergonomisen työvuorosuunnittelun suositukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	TAA on lisännyt vuorovaikutteisuutta sekä yhteisöllisyyttä työyhteisössäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Viestintä on onnistunut TAA:n aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Ristiriitatilanteet pystyttiin ratkaisemaan hyvin TAA-projektin aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Listasuunnitteluun varattu aika oli mielestäni riittävä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Pelissäännöt tukivat TAA:n toteutumista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Olen saanut olla riittävästi mukana TAA: n  
käyttöönotto prosessissa ja TAA:n kehittämisessä

--	--	--	--	--

13. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat  
toteutuneet listasuunnittelussa

--	--	--	--	--

14. Olen alustavasti kiinnostunut jatkamaan työvuoro-  
suunnittelua TAA:n periaatteella

--	--	--	--	--

15. Olen pystynyt huomioimaan yksilölliset  
työaikatarpeeni listasuunnittelussa

--	--	--	--	--

16. Neuvottelu vuoronvaihtoista on sujunut hyvin

--	--	--	--	--

17. Työvuorosuunnittelussa olen pyrkinyt huomioimaan  
yksikön toiminnan ja muiden työntekijöi-  
den työaikatarpeet parhaani mukaan

--	--	--	--	--

18. Palavereja oli riittävästi TAA:sta projektin aikana

--	--	--	--	--

19. Vastaajan ikä

19-29	30-39	40-49	50- 59	60-

Kiitos vastauksistasi!